



**Compétences et pouvoir d'agir.  
Étude sur les apprentissages réalisés par des acteurs impliqués  
dans une expérience de développement local**

**Mémoire**

**Lucie Morin**

**Maîtrise en service social**  
Maître en service social (M. Serv. soc.)

Québec, Canada

© Lucie Morin, 2016

**Compétences et pouvoir d'agir.**  
**Étude sur les apprentissages réalisés par des acteurs impliqués**  
**dans une expérience de développement local**

**Mémoire**

**Lucie Morin**

Sous la direction de :

Yvan Comeau, directeur de recherche

## Résumé

Depuis au moins trois décennies, plusieurs municipalités rurales du Québec se sont tournées vers l'approche de développement local pour favoriser l'occupation dynamique de leur territoire et pour offrir de meilleures conditions de vie à leurs résidents. Cependant, les communautés font face à des défis économiques, sociaux et environnementaux qui sont complexes et qui exigent que les personnes impliquées possèdent certaines connaissances et compétences afin de mener à terme ces diverses initiatives. Le but poursuivi par la présente recherche est d'explorer quels sont les phénomènes qui contribuent au développement de la capacité d'agir des personnes impliquées dans une démarche de développement local en milieu rural. L'analyse a permis de mettre en relation les écrits théoriques décrivant l'approche de développement local en organisation communautaire et deux composantes du concept de l'*empowerment* individuel – la participation et les compétences – avec les données empiriques colligées à partir de l'étude d'un cas de développement en milieu rural. Les résultats de cette recherche qualitative révèlent que l'acquisition d'apprentissages dépend de divers éléments tels que le profil des personnes impliquées, les facteurs favorisant la présence des personnes au sein de projets collectifs, l'accompagnement qui est offert ainsi que les modes d'apprentissage et les moyens pédagogiques utilisés pour augmenter le développement des connaissances et des compétences.

## Table des matières

Résumé .....	iii
Table des matières .....	iv
Liste des tableaux.....	vi
Liste des annexes.....	vi
Liste des abréviations et des sigles .....	vii
Remerciements .....	viii
<b>INTRODUCTION .....</b>	<b>1</b>
<b>1. LA PROBLÉMATIQUE .....</b>	<b>6</b>
1.1 L'objet d'étude et sa pertinence.....	6
1.1.1 La pertinence sociale.....	6
1.1.2 La pertinence scientifique .....	6
1.1.3 La description du phénomène étudié.....	7
1.2 La recension des écrits.....	7
1.2.1 La démarche documentaire.....	7
1.2.2 La recension des écrits .....	8
1.3 Le cadre conceptuel.....	12
1.3.1 La théorie du développement local en organisation communautaire et le concept d' <i>empowerment</i> .....	12
1.3.2 Les questions précises .....	13
1.3.3 L'opérationnalisation des principaux concepts.....	14
<b>2. LA MÉTHODOLOGIE .....</b>	<b>16</b>
2.1 La visée de la recherche.....	16
2.2 Le type de recherche.....	16
2.3 L'échantillonnage.....	17
2.4 La collecte des données .....	19
2.4.1 Les modes de collecte de données .....	19
2.4.2 L'instrument de collecte de données .....	20
2.4.3 Le déroulement de la collecte de données.....	21
2.5 La méthode d'analyse .....	22
2.6 Les considérations éthiques.....	22
<b>3. LES RÉSULTATS .....</b>	<b>24</b>
3.1 Les éléments de contexte .....	24
3.1.1 La légitimité du projet .....	24
3.1.2 Le caractère innovant du projet collectif.....	25

3.1.3 Les possibilités de reconnaissance .....	26
3.1.4 Les obstacles aux occasions d'apprentissages .....	28
3.2 La disposition des participants aux apprentissages en implication sociale .....	29
3.2.1 Les acquis des participants en matière d'implication sociale .....	30
3.2.2 Les attitudes favorables à de nouveaux apprentissages.....	33
3.3 Les accompagnateurs .....	36
3.3.1 Les fonctions des accompagnateurs selon les participants .....	37
3.3.2 Les attributs des accompagnateurs en matière de développement.....	38
3.3.3 Les apprentissages faits par les intervenants .....	40
3.3.4 Les prérequis souhaités chez les participants .....	41
3.3.5 Quelques méthodes utilisées pour favoriser les apprentissages chez les membres .....	42
3.4 Les modes d'apprentissages.....	43
3.4.1 Les activités formelles d'apprentissage .....	43
3.4.2 Les apprentissages non intentionnels dans le cadre d'activités planifiées .....	44
3.4.3 Les apprentissages non intentionnels réalisés dans le cadre d'activités informelles .....	47
<b>4. LA DISCUSSION DES RÉSULTATS .....</b>	<b>50</b>
4.1 Les incitatifs à la présence des personnes au sein de projets collectifs et à l'acquisition de savoirs ....	50
4.2 L'importance du profil des personnes.....	53
4.3 La participation comme base pour l'apprentissage .....	56
4.4 Les compétences requises en matière d'accompagnement.....	58
4.5 Les ingrédients de base pour soutenir le processus d'apprentissage chez des adultes .....	59
4.5.1 Les phénomènes stimulant l'intérêt à réaliser des apprentissages .....	59
4.5.2 Les modes d'apprentissages à privilégier .....	60
4.5.3 Les activités facilitant les apprentissages informels .....	61
<b>CONCLUSION .....</b>	<b>63</b>
<b>RÉFÉRENCES.....</b>	<b>67</b>

## Liste des tableaux

Tableau 1.....	15
Tableau 2.....	19
Tableau 3.....	31
Tableau 4.....	39

## Liste des annexes

Annexe 1 : Lettre de présentation pour le recrutement des participants.....	72
Annexe 2 : Guide d'entretien non directif pour les administrateurs.....	73
Annexe 3 : Guide d'entretien non directif pour les professionnels.....	74
Annexe 4 : Formulaire de consentement .....	75

## Liste des abréviations et des sigles

CA :	Conseil d'administration
CRÉ :	Conférence régionale des élus
FQM :	Fédération québécoise des municipalités
MAMROT :	Ministère des Affaires Municipales, des Régions et de l'Occupation du territoire
MRC :	Municipalité régionale de comté
OBNL :	Organisme à but non lucratif
OCDE :	Organisation de coopération et de développement économique
SRQ :	Solidarité Rurale du Québec
UQAR :	Université du Québec à Rimouski
UQAT :	Université du Québec en Abitibi-Témiscamingue

## Remerciements

L'auteure adresse ici ses plus chaleureux et sincères remerciements aux personnes qui ont permis la réalisation de cette recherche.

Tout d'abord, l'auteure tient à remercier l'ensemble des participants qui ont été d'une grande générosité en acceptant de partager leurs expériences et en consacrant de leur temps pour la réalisation des entrevues. Votre engagement envers votre communauté est remarquable et votre passion est contagieuse.

Ensuite, l'auteure désire exprimer toute sa reconnaissance et sa gratitude envers son directeur de mémoire, monsieur Yvan Comeau. Ce dernier possède une vaste expertise en développement local et en action sociale qu'il a su transmettre à travers son accompagnement. Merci d'avoir soutenu l'évolution des connaissances dans le domaine des sciences sociales et d'avoir documenté la contribution de l'organisation communautaire.

## INTRODUCTION

Au Québec, depuis les dernières années, l'écart continue de se creuser entre les secteurs urbains et les secteurs ruraux sur les plans démographique, économique et social. Pourtant, les milieux ruraux offrent de nombreuses possibilités associées à la qualité de vie, aux loisirs, à la détente et à l'accès à la propriété. Des recherches démontrent que le développement des régions périphériques est limité à cause de la structure économique, de l'éloignement des marchés et, éventuellement, par la pénurie de la main-d'œuvre dans certains secteurs économiques qui touchera l'ensemble du Québec (Jean, 2015). Ce constat amène à examiner les actions entreprises pour favoriser l'occupation dynamique du territoire, et cela, particulièrement dans les milieux ruraux qui évoluent dans un contexte où l'État délaisse la responsabilité du développement pour la transférer entre les mains des élus locaux dans l'optique de « localiser » le pouvoir au plan municipal (Chiasson, 2015).

Étant donné la restructuration du rôle de l'État et la présence d'acteurs locaux prêts à se mobiliser pour contrer la dévitalisation de leur milieu, ce contexte peut être un terreau fertile d'innovations sociales en matière de développement local (Alberio, 2015). Or, ce transfert de responsabilités n'est pas accompagné de ressources supplémentaires pour soutenir ou consolider les initiatives de développement qui devront être déployées pour assurer la revitalisation de certaines municipalités défavorisées. Donc, on comprend que l'organisation future des régions et des institutions dépendra de l'implication d'acteurs individuels et collectifs qui démontreront un réel désir de s'y investir (Duperré, 2006).

Cette situation explique pourquoi plusieurs *leaders* de communautés rurales ont décidé d'être proactifs et d'avoir recours à des approches de développement qui sont adaptées à leur réalité. En effet, il est établi que les initiatives de développement local ont pour origine un état d'insatisfaction face à une situation qui ne répond plus aux besoins d'individus vivant au sein d'une collectivité donnée. Les énergies mobilisées en réponse à cet état d'insatisfaction sont canalisées dans un désir de changement qui prendra forme dans un projet collectif rassembleur (Vachon, 1993). Les personnes du milieu sont donc les acteurs-clés sur lesquels repose ce type de démarche. Les initiatives qui ont eu des retombées positives sont celles où les acteurs du milieu ont procédé à l'identification des problématiques de développement qui leur sont propres, qui ont réalisé leurs diagnostics territoriaux et qui ont rédigé une politique de développement territorial approprié à leur territoire (Jean, 2015). En effet, l'approche de développement local peut relever plusieurs défis, mais cela nécessite, pour les acteurs impliqués, de posséder des expertises pointues et des savoirs techniques particuliers en lien avec des domaines bien précis. On peut supposer que ces expertises et ces savoirs sont, par moments, hors du champ de compétences des citoyens engagés dans de telles démarches qui sont somme toute assez complexes.

L'ensemble de ces préoccupations a conduit au thème de cette recherche qui se concentre sur l'acquisition de capacités d'agir des acteurs qui font du développement local en milieu rural. L'objectif général de ce travail est de mieux comprendre qui sont les personnes impliquées dans des actions collectives visant la revitalisation des communautés rurales et quels sont les facteurs et les moyens qui leur ont permis de réaliser des apprentissages. Plusieurs petites municipalités au Québec devront redoubler d'ardeur pour offrir des services qui assureront de bonnes conditions de vie à leurs citoyens. Le vieillissement de la population, l'exode des jeunes vers les centres urbains, les possibilités d'emploi limitées à certains secteurs d'activités et le maintien des services de proximité sont autant d'éléments à considérer dans les projets de développement. Voilà pourquoi les personnes impliquées dans ce type de démarche devront avoir une lecture transversale de leurs communautés, afin d'être en mesure d'identifier les opportunités et les défis qui influenceront leurs priorités de développement. Une

compréhension plus approfondie de cette faculté chez les acteurs de comprendre la réalité de leur milieu et d'envisager les actions les plus prometteuses pourra servir à outiller les professionnels et les dirigeants afin qu'ils orchestrent de façon plus éclairée et efficace l'accompagnement des milieux désirant être proactifs et autonomes. En ce sens, la question de recherche est la suivante : quels sont les phénomènes qui contribuent au développement des capacités d'agir des personnes impliquées en développement local rural ? Vu que les ressources sont limitées et que les fusions effraient les élus municipaux et nationaux, la solution optimale qui s'impose pour des gains d'efficacité réside dans la mise en commun de ressources en travaillant en collaboration et en concertation (Proulx, 2015). Cette recherche veut contribuer à la connaissance de ce travail collectif et plus précisément aux capacités requises pour que les personnes impliquées puissent mener à terme leurs projets de développement et ainsi améliorer les conditions de vie de la population.

Étant donné la perspective de la recherche, le choix de l'approche méthodologique qualitative s'impose. En effet, il importe de connaître la perspective de personnes concernées directement par le sujet d'étude (Padgett, 2008) et de décrire en profondeur les éléments qui permettent une meilleure compréhension du phénomène ciblé (Turcotte, 2000). En ce qui concerne l'axe épistémologique de la recherche, il se situe dans le paradigme constructiviste puisque l'on désire comprendre comment se développe l'acquisition de capacités d'agir en matière de développement local chez un groupe de personnes. Bien que la production des connaissances de ce mémoire soit basée sur la réalité vécue et perçue par les participants, elle tient compte des connaissances scientifiques existantes dans le domaine du développement local et de l'*empowerment*.

Puisque la « population » à l'étude est constituée de l'ensemble des initiatives de développement local qui a cours dans diverses municipalités rurales du Québec, et compte tenu de son ampleur et des limites inhérentes à un mémoire de maîtrise, il a été convenu de procéder à partir d'un échantillonnage à cas unique. Le cas est présenté dans les prochains paragraphes et de façon anonyme, afin de ne pas stigmatiser les municipalités concernées. Pour cette raison, les références bibliographiques aux données statistiques concernant ces collectivités ne seront pas mentionnées.

Il s'agit d'un projet de développement local qui implique quatre municipalités rurales et dont les territoires totalisent une superficie totale de 434 km<sup>2</sup>. Elles furent colonisées vers la fin du XIX<sup>e</sup> siècle sur la base de l'agroforesterie. Officiellement, les municipalités ont été fondées entre 1858 et 1902. Elles ont toutes connu leur apogée démographique vers la fin des années 1950. Depuis ce temps, elles connaissent un déclin démographique. En effet, selon Statistique Canada et L'Institut de la statistique du Québec, entre 1951 et 2016, ces municipalités ont perdu respectivement 33 %, 39 %, 47 % et 50 % de leur population, une conséquence attribuée principalement au ralentissement des activités dans le domaine de l'agriculture et de la foresterie. Ces données affectent l'indice global de développement de ces municipalités tel que calculé en 2006 par le ministère des Affaires municipales, des Régions et de l'Occupation du territoire (MAMROT). Cette année-là, l'indice est négatif pour les quatre municipalités concernées (-3,90 %, -3,88 %, -2,30 % et -0,04 %), comparativement à un indice de 1,92 % pour leur MRC.

Certaines données démographiques illustrent que la situation n'est pas sur le point de s'améliorer. Les communautés démontrent un faible taux de natalité, puisqu'entre 2010 et 2015, dans chaque municipalité, il y a eu respectivement 17, 23, 32 et 66 naissances, pour un total de 138. Ce nombre représente seulement 5,4 % des naissances de l'ensemble du territoire de la MRC auquel les municipalités appartiennent. Par ailleurs, le recensement de 2006 (Statistique Canada) dénombre 435 personnes ayant de 0 à 14 ans, et 618 personnes

âgées de 65 ans et plus, des données qui témoignent d'une relève démographique déficitaire. Dans ces quatre communautés, toujours en 2006, le nombre de personnes âgées de 65 ans et plus représente 13,4 % de la population totale. Ces phénomènes font en sorte que l'indice de vieillissement moyen des quatre communautés à l'étude était de 143,9 en 2006, alors que celui de la MRC était de 94,7.

En matière de littératie, la situation est tout aussi préoccupante. En 2006, le Conseil canadien sur l'apprentissage (CCA) a estimé les compétences en lecture et en compréhension de texte des adultes en fonction de trois niveaux. Dans les quatre municipalités, les pourcentages des adultes âgés de 16 à 65 ans qui sont faiblement alphabétisés (sous le niveau 2 qui correspond à des compétences très faibles et faibles) sont de 58,6 %, 64,3 %, 65,4 % et 68,3 % (CCA, 2006), tandis que 37 % du même groupe d'âge vivant dans la MRC est situé au même niveau.

Ces quelques données témoignent de la fragilité des quatre municipalités en raison de la diminution de la population, de son vieillissement et de ses limites en matière de qualification. En plus de l'éloignement géographique des pôles de développement urbain, ces phénomènes freinent les investissements, la création d'emplois, l'établissement de services et de commerces et, ultimement, la capacité des municipalités de réunir les ressources pour améliorer les infrastructures et soutenir le développement.

Malgré ces défis, les municipalités disposent d'atouts qui sont favorables à leur développement : un environnement unique caractérisé par des paysages pittoresques, une offre d'activités sportives et culturelles variées, un fort sentiment d'appartenance territoriale et un tissu associatif serré. Sur ce plan, un inventaire a répertorié 104 groupes ou associations dans des domaines variés d'activité : religieux, municipal, social, de santé et services sociaux, de développement local, éducatif, récréatif/sportif, culturel et environnemental.

L'histoire du projet de développement concerné par la présente recherche débute alors qu'un agent de développement s'efforçait, depuis la fin des années 1990 et en collaboration avec les forces vives de chacune des municipalités, d'initier et de coordonner différents projets, afin d'améliorer la qualité de vie des citoyens et de rendre leur milieu plus attractif. Quelques années plus tard, l'agent de développement a considéré que malgré les énergies déployées, l'objectif de revitaliser les communautés n'était toujours pas atteint. Il a conclu que les stratégies de développement devaient être modifiées. Dans l'optique de parfaire ses connaissances, l'agent de développement a participé à deux projets de coopération avec la France (en 2003 et en 2008) qui lui ont donné l'occasion de se familiariser avec de nouvelles approches de développement et de gouvernance territoriale. Bien enracinée en France, l'approche de l'intercommunalité basée sur la coopération entre les entités municipales et sur la mutualisation de leurs ressources a attiré son attention. Très peu de municipalités travaillaient dans cette perspective au Québec – et c'est sans doute encore le cas aujourd'hui – où l'on déplore souvent « l'esprit de clocher » et la compétition entre les municipalités. L'agent de développement a partagé son questionnement avec les *leaders* locaux, à savoir que malgré leurs efforts, les projets ne permettaient pas de produire le développement attendu et qu'il faudrait envisager de faire les choses autrement.

L'opportunité d'élaborer un projet d'envergure et novateur s'est présentée en 2007, lors d'un premier appel de projets dans le cadre de la Politique nationale de la ruralité (PNR). Quatre maires qui collaboraient avec l'agent de développement avaient compris qu'ils devaient changer leurs pratiques, car la situation de leur municipalité continuait à se détériorer. L'impasse était suffisamment évidente pour qu'ils décident de s'asseoir ensemble pour convenir d'un projet commun. Toujours accompagné par un agent de développement, un projet fut déposé,

mais refusé quelques semaines plus tard par le MAMROT. Par la suite, il y a eu un deuxième appel de projets, au printemps 2008, et un troisième appel, à l'automne 2008, où à nouveau un projet réunissant les quatre municipalités a été déposé. Mais la réponse était toujours négative. En 2009, les quatre maires décidèrent d'aller quand même de l'avant, et cela, sans support financier. Leurs inquiétudes faisaient en sorte qu'ils ne pouvaient plus se permettre de rester inactifs devant l'urgence de la situation. Ils croyaient que le changement social était possible et qu'il reposait sur la concertation, le partenariat, l'engagement, l'ouverture à l'autre et la solidarité entre leurs communautés. Cette option ne représentait pratiquement aucune dépense nouvelle, mais elle exigeait de travailler dans un climat d'entraide et d'égalité. Les quatre conseils municipaux ont officialisé leur désir de collaboration en adoptant dans leur municipalité respective une résolution à cet effet. Dans la suite des choses, un nouvel agent de développement est venu en appui au groupe pour planifier et organiser une démarche de consultation qui allait permettre de construire le plan de développement territorial.

En 2010, la Conférence régionale des élus (CRÉ) de la région a décidé d'organiser une mission en France avec le Fonds franco-québécois pour la coopération décentralisée, afin d'explorer d'autres manières de concevoir le développement en milieu rural. Cette mission venait répondre aux besoins des *leaders* locaux de ces quatre municipalités qui étaient à la recherche d'idées susceptibles de renouveler les stratégies conventionnelles de développement. Ils se sont alors joints au projet de la CRÉ et ont collaboré à l'organisation de la mission. Cette expérience a marqué les personnes qui ont eu la chance d'y participer, comme nous le verrons dans les chapitres sur les résultats et sur leur interprétation.

Au retour de France, le travail collectif s'est véritablement enclenché par un exercice de portrait du territoire qui a été réalisé en collaboration avec différents acteurs et qui s'est articulé autour des secteurs social, économique et environnemental. Puis, des séances de consultation ont été organisées afin de valider et bonifier le portrait territorial et d'identifier les problèmes et les enjeux dans chacun des trois secteurs. Avec l'aide de différents agents de développement, les informations recueillies ont été traitées et analysées. Une seconde tournée de consultation a été menée afin de valider la priorisation des enjeux et les objectifs d'un futur plan de développement de territoire. Ces consultations ont également permis d'entendre les idées de projets que chérissaient des partenaires et des citoyens. À la fin de 2012, le groupe des *leaders* regroupant les quatre municipalités avait élaboré, en collaboration avec des accompagnateurs, un plan de développement qui se décline en 8 enjeux, 15 orientations, 43 objectifs et 71 projets.

Après trois années de réflexion et consultation, un organisme à but non lucratif (OBNL) a été créé en mars 2013 pour orchestrer la mise en œuvre des priorités de développement qui ont été identifiées collectivement. La mission dévolue à l'OBNL consiste à développer des projets durables et concertés au profit des quatre municipalités et de la qualité de vie de ses citoyens, en mobilisant sa population, en créant des partenariats, en coordonnant la réalisation de projets et en mettant de l'avant des actions innovantes sur son territoire. Un second volet de la mission fait référence au transfert des savoir-faire à d'autres instances et sur d'autres territoires ainsi que de mettre en valeur la culture rurale et l'identité locale. Par ailleurs, différentes valeurs telles que le respect de la culture rurale, l'identité locale, l'engagement, la solidarité sociale, l'équité et la persévérance ont été retenues afin de guider les pratiques de l'OBNL.

La présente recherche s'intéresse donc à cette initiative unique de développement local en milieu rural qui mobilise plusieurs personnes déjà depuis quelques années et qui est à l'origine de différents projets dans les municipalités concernées. Afin de comprendre les apprentissages réalisés par ces personnes et les conditions

favorables à leur acquisition, le mémoire comporte quatre chapitres qui sont assez typiques d'un rapport de recherche. Dans un premier chapitre, la problématique expose les assises théoriques qui s'inspirent largement d'une recension des écrits sur les thèmes de l'évolution du monde rural, du recours à l'approche de développement local en milieu rural et du concept d'*empowerment*. De plus, on retrouve dans ce chapitre le cadre conceptuel de la recherche et les questions spécifiques de recherche auxquelles tentera de répondre le mémoire. Le deuxième chapitre décrit la démarche méthodologique qui a été suivie. Le troisième chapitre présente les résultats de recherche obtenus. S'ensuit le quatrième chapitre qui fait état d'une discussion basée sur l'analyse des résultats à partir du cadre d'analyse retenu. Enfin, la conclusion fait le point sur la démarche et dégage les implications de la recherche pour l'intervention.

## 1. LA PROBLÉMATIQUE

Ce chapitre comporte trois parties. En premier lieu, l'objet d'étude sera présenté afin de positionner la pertinence sociale et scientifique de la question de recherche. En second lieu, la recension des écrits permettra d'établir l'univers documentaire ayant inspiré la recherche. En troisième lieu, les choix conceptuels seront établis ainsi que les priorités relatives aux observations à faire.

### 1.1 L'objet d'étude et sa pertinence

Le thème de recherche se concentre sur l'acquisition de capacités d'agir des acteurs qui sont impliqués dans des démarches de développement local. Il serait judicieux de comprendre pourquoi certaines personnes sont mieux outillées que d'autres pour faire évoluer des démarches collectives et quels sont les facteurs qui favorisent la participation et le développement de compétences. Ce questionnement suppose que certaines communautés dévitalisées ont de la difficulté à tirer profit de leurs initiatives alors que d'autres réussissent plus facilement.

#### 1.1.1 La pertinence sociale

Plusieurs personnes se préoccupent de l'occupation du territoire et du développement des milieux ruraux. Jean et Épenda Muteba Wa (2004) affirment que les communautés qui s'en sortent le mieux sont celles qui prennent des initiatives en se basant sur les compétences et les ressources locales. Or, cette recherche est pertinente au plan social, car elle pourrait démontrer comment des citoyens engagés dans une démarche de développement ont augmenté leurs capacités d'agir et quelles sont les activités qui favorisent le développement des compétences. Ces nouvelles connaissances pourront guider les agents de développement dans leurs futures interventions afin de favoriser l'appropriation du pouvoir d'agir des membres de leur communauté.

#### 1.1.2 La pertinence scientifique

La question de recherche est d'intérêt scientifique, car elle s'intéresse à la place des acteurs et au développement de leurs capacités d'action en matière de développement local. Jean (2006) mentionne que la solution pour se sortir du cycle de la dévitalisation réside dans la capacité de prise en charge par les acteurs locaux et régionaux du développement de leur région. Les acteurs qui sont impliqués dans l'initiative qui est l'objet de cette étude ont décidé de se doter d'un projet de territoire sur 10 ans afin de planifier leur développement. Or, cette recherche désire démontrer quelles sont les réelles capacités d'agir des individus dans ce domaine. De plus, Parent (2011) déclare que plusieurs recherches qui s'intéressent au développement rural, mettent davantage l'accent sur les dimensions économiques et politiques et pas assez sur la dimension sociale afin de juger du potentiel de développement d'un milieu. La question de recherche cible précisément l'aspect social du développement en s'intéressant aux individus ainsi qu'à leurs capacités. En ce sens, cette recherche va produire des connaissances complémentaires à celles déjà existantes en plus de permettre de documenter un projet inédit et novateur.

### 1.1.3 La description du phénomène étudié

Voici quelques données qui permettent de bien saisir l'ampleur du phénomène qui constitue l'objet d'étude. Certains auteurs estiment que 1 950 000 personnes habitent en milieu rural et que ce nombre équivaut à 26,2 % de la population totale du Québec (Jean, Dionne et Desrosiers, 2009). Selon les données extraites du recensement de 2006 fait par Statistique Canada, 152 municipalités sont considérées comme étant dévitalisées. La population totale de ces municipalités représentant près de 119 132 personnes, soit 1,6 % de la population québécoise (MAMR, 2008). Ces municipalités dites dévitalisées se situent dans 45 municipalités régionales de comté (MRC) et elles sont réparties dans 14 régions administratives. Les régions les plus touchées sont celles de la Gaspésie, des Îles-de-la-Madeleine et du Bas-Saint-Laurent (MAMR, 2008). Il est important de préciser que 80 % des municipalités dévitalisées comptent moins de 1 000 habitants et que près de la moitié de ce nombre compte en fait moins de 500 habitants (MAMR, 2008). Cette démonstration de données quantitatives vient renforcer les appuis théoriques qui témoignent de la pertinence de l'objet d'étude.

### 1.2 La recension des écrits

Pour bien positionner l'objet d'étude, il est capital de s'appropriier les connaissances qui ont déjà été produites sur ce thème. La démarche documentaire qui a été réalisée, la recension des écrits qui a été produite ainsi que les limites actuelles qui ont été identifiées sont les éléments qui seront exposés dans cette section du mémoire.

#### 1.2.1 La démarche documentaire

Pour procéder à une recherche documentaire sur ce thème de recherche, quatre mots-clés ont été identifiés et la recherche documentaire a été faite sur les termes français, d'une part, et les terme anglais, d'autre part. Le premier mot-clé est celui du « développement local » - « *local development* ». Ce terme peut se décliner de différentes façons, par exemple : « développement communautaire » - « *community development* » et « développement local de type communautaire » - « *local development of community type* ». Le deuxième mot-clé repéré est le mot « rural » - « *rural* ». Ce dernier peut être défini de plusieurs manières pour effectuer des recherches telles que : « développement rural » - « *rural development* », « milieu rural » - « *rural areas* », milieu dévitalisé et « communauté » - « *community* ». Le troisième mot-clé fait référence au terme *empowerment*. Il existe d'autres termes pour définir ce concept, soit pouvoir d'agir, « capacité d'agir » - « *capacity to act* », « appropriation du pouvoir d'agir » - « *appropriation of the power to act* », autonomisation ainsi que capacitation. Le dernier mot-clé identifié est celui qui fait référence à la gouvernance. On retrouve différents termes dans la littérature scientifique pour expliquer ce mot. Par exemple : « gouvernance locale » - « *governance premises* », « gouvernance territoriale » - « *territorial governance* », « gestion » - « *management* » et « décentralisation administratives » - « *administrative decentralization* ».

Dans un premier temps, il y a eu la consultation de bases de données utiles en service social telles que : Cairn, Érudit, Francis, JSTOR, Repères, Social Sciences Full Text et Sociological Abstracts. Cette démarche a permis de se familiariser avec différents types d'articles et de mieux documenter le thème de la recherche. Dans un deuxième temps, il a été pertinent d'aller consulter les travaux de différentes chaires de recherche telles que le Groupe de recherche interdisciplinaire sur le développement régional de l'Est du Québec (GRIDEQ) de l'UQAR,

le Centre de recherche sur le développement territorial (CRDT), la Chaire de recherche Marcelle-Mallet sur la culture philanthropique, la Chaire de recherche du Canada en développement régional et territorial ainsi que la Chaire du Canada en organisation communautaire (CRCOC), afin de connaître quels étaient les thèmes de recherche les plus récents en matière de développement local. Pour conclure cette section, il est important de mentionner que les bibliographies des recherches consultées se sont avérées être de très bonnes sources d'informations en lien direct avec les préoccupations de recherche.

## 1.2.2 La recension des écrits

### Le développement rural

Le développement des milieux ruraux a été façonné en fonction des influences politiques et économiques dominantes. 1950 est une année charnière en matière de développement rural. Cette année-là, l'agence de Statistique Canada a produit plusieurs indicateurs socioéconomiques qui allaient permettre de mesurer plus objectivement les disparités qui caractérisent chaque région du Canada. Au cours de la même décennie, il y a eu des avancées au plan politique. Le gouvernement fédéral a adopté la loi *Agricultural Rehabilitation and Development Act*. Au plan provincial, le gouvernement a adopté la loi sur l'*Aménagement rural et développement agricole*. Il est important de se rappeler qu'à cette époque, les paradigmes de la modernisation et de l'urbanisation étaient très influents et pouvaient s'actualiser par l'application de la théorie des pôles de croissance élaborée par François Perroux (Jean, 2012).

Jean (2012) relate que malgré le soutien financier de l'État dans le domaine du développement, on observe toujours la présence de grandes disparités régionales dans les années 1960 et 1970 au Québec. Malgré les investissements financiers et les bonnes intentions des dirigeants politiques, on constate que les programmes et les mesures de développement souvent qualifiés de « développement par le haut », à l'initiative des gouvernements fédéral et provincial, n'ont pas permis aux milieux ruraux de vivre des avancées significatives et durables pour revitaliser leur territoire (Joyal, Pouquay et EL Batal, 2005).

Au début des années 1980, on réalise que les politiques sectorielles ne sont pas en mesure de produire, à tout coup, des changements significatifs dans le développement rural. Ce contexte a contribué à l'utilisation d'approches ascendantes de développement qui misent sur la mobilisation des forces du milieu et qui accordent une grande importance à la participation citoyenne et au pouvoir local. Le gouvernement fédéral a réagi avec le *Programme de développement des collectivités*, en 1980, qui officialisera le recours aux logiques ascendantes qui vont caractériser des démarches de développement dans le monde rural (Jean, 2012). Pour sa part, le gouvernement du Québec a décidé de déléguer davantage de libertés et d'initiatives au palier local en procédant à la création des Municipalités régionales de comté (MRC), en 1979 (Joyal et al., 2005).

Ce changement de perspective pour envisager l'avenir des milieux ruraux a amené l'Organisation de coopération et de développement économique (OCDE) à faire référence au « nouveau paradigme rural ». En ce début du XXI<sup>e</sup> siècle, « il est maintenant question de diversification de l'économie rurale par la mise en valeur des ressources locales à travers les secteurs de transformations et des services » (Joyal et EL Batal, 2007 : 253). Or, il existe, aux États-Unis, en France, au Canada et au Québec, de grandes politiques publiques ou

programmes qui favorisent le développement de milieux ruraux. Les recherches démontrent que ces politiques et programmes présentent des points de convergence. En effet, ils préconisent comme assises théoriques

... une approche territoriale et ascendante, la concertation et le partenariat avec les instances locales, la décentralisation administrative, l'orientation vers la revitalisation du rural fragilisé, la sensibilité à la formation, à l'innovation et à la transférabilité des expériences novatrices et le développement des capacités des collectivités (Jean, 2012 : 664).

Cette nouvelle manière de concevoir le développement rural s'appuie sur des résultats de recherche qui ont démontré comment certaines communautés en déclin ont réussi à se sortir du cycle de la dévitalisation. Les conditions de succès identifiées sont en lien avec « des facteurs traditionnels (dotation en ressources naturelles, capitaux, localisation, etc.), mais aussi à un facteur immatériel : les *capacités* de la communauté à se développer elle-même » (Jean et Épenda Muteba Wa, 2004 : 690). Plus précisément, on définit le renforcement des capacités comme étant « un processus par lequel les individus, les groupes, les organisations et les sociétés renforcent leurs habiletés à identifier et à relever les défis de développement sur une base durable » (Jean et Épenda Muteba Wa, 2004 : 690). Enfin, le développement rural est un enjeu crucial pour nos gouvernements. On constate que plusieurs ressources (humaines, financières, organisationnelles) y sont dédiées. Maintenant, des défis de concertation, de réseautage et d'efficacité se posent à nous. L'abondance de structures, de programmes et des acteurs confrontent les initiatives à des problèmes d'harmonisation et de cohérence (Glon et Vachon, 1996). Face à ce constat, le gouvernement provincial a pris des décisions au cours des dernières années afin de diminuer les structures et décentraliser les responsabilités vers le local. On vit actuellement une *réingénierie* de l'administration publique québécoise et on verra si cette réforme de l'État aura été bénéfique pour les communautés rurales dévitalisées (Simard et Leclerc, 2008).

### Le développement local

Au cours des dernières décennies, différentes transformations économiques et sociales ont influencé les stratégies de développement du Québec. Une des approches utilisées pour améliorer les conditions de vie de la population et augmenter la vitalité des communautés est l'approche de développement local. Certains auteurs et praticiens préfèrent utiliser le terme développement économique communautaire. On définit cette approche comme étant

un processus de revitalisation socioéconomique d'une communauté vivant sur un territoire donné, processus qui se fonde sur la valorisation des ressources locales et qui implique la concertation d'acteurs locaux issus des milieux public, privé, syndical et communautaire ainsi que la participation de la population marginalisée sur les plans économique et social (Morin, 1994-1995 : 20 cité dans Comeau, 2008 : 60).

Cette approche est semblable à une autre, utilisée aux États-Unis et au Canada anglais, qui se nomme : *community-based economic development* (Joyal, 2012). C'est dans les milieux ruraux que les premières démarches réalisées dans un esprit de développement local ont été répertoriées au Québec et en France (Joyal, 2012). En effet, cette approche s'applique bien aux régions éloignées des grands centres urbains qui doivent trouver des moyens alternatifs pour améliorer leur développement économique puisqu'elles ne bénéficient pas ou peu des retombées des activités économiques des centres urbains (Joyal, 2012). Selon Glon et Vachon (1996 : 261), le développement local « est une tentative d'appropriation ou de réappropriation des territoires, où

un développement alternatif vient compléter les effets de la logique économique dominante, et où ce qui constitue traditionnellement des inégalités peut aussi être envisagé comme des différences. »

La fin des années 1980 et le début des années 1990 représentent une période où il y a eu de nombreuses initiatives et recherches en matière de développement local. Plusieurs expériences québécoises montrent que les communautés qui appliquent et intègrent les notions de participation et de démocratie, dans leurs différents projets, sont plus propices de générer un développement local cohérent. De plus, elles seront plus attentives aux déploiements d'initiatives ascendantes qui voudront répondre aux besoins de leur milieu (Glon et Vachon, 1996).

L'analyse des recherches qui ont été produites a permis à Tremblay et Fontan (1994 cités dans Fontan, 2003) d'identifier deux grandes écoles de pensée dans le domaine du développement local. La première est dite libérale et elle a pour finalité la création d'emplois et la production de la richesse. Ce processus s'opère en développement des actions dont différents acteurs locaux, issus des milieux public et privé, sont responsables de leur mise en œuvre. La deuxième école de pensée est dite progressiste. Ici, on privilégie la mobilisation et l'accompagnement des acteurs locaux vers l'atteinte d'objectifs sociaux et économiques qui permettront la création d'emplois et de richesses afin d'aider les personnes en situation de pauvreté et d'exclusion sociale qui habitent sur le territoire concerné. De plus, c'est seulement dans les années 1990 que nous avons vu naître, au Québec, des démarches de développement local inspirées de la culture entrepreneuriale (Joyal, 2012). Ces façons d'envisager le développement local sont très différentes et ne mobilisent pas les mêmes acteurs et elles n'ont pas recours aux mêmes stratégies.

Il est important de comprendre qu'il existe différents types de développement local. Cependant, la pression est concentrée sur les acteurs locaux qui doivent trouver les bons moyens qui vont favoriser l'émergence du développement et de la richesse (Fontan, 2003). Il est crucial de connaître quelles sont les conditions qui favorisent son émergence, quels sont les acteurs qui peuvent y contribuer et de quelles manières. En effet, les interactions et la synergie entre les différentes catégories d'acteurs d'un milieu sont les principales sources de préoccupation du développement local au Québec (Glon et Vachon, 1996).

Pour revitaliser une communauté, plusieurs citoyens doivent s'impliquer, mais la présence de certains d'entre eux est primordiale. Joyal et al. (2005 : 210) mentionnent « qu'il n'y a pas de développement local sans *leader*, ici, il est manifeste que l' élu exerce un rôle-clé ». À ce sujet, bon nombre d'élus sont heureux de s'impliquer dans des démarches locales qui leur permettent d'agir pour favoriser le développement de leur communauté (Joyal et al., 2005). Cependant, la motivation et la mobilisation des élus et des autres partenaires ne suffisent pas pour produire un développement viable et durable. Jean et Épenda Muteba Wa (2004) précisent qu'il est primordial que certains acteurs-clés possèdent des savoirs techniques en matière de développement local tels que l'animation et la gestion de projets si des retombées positives veulent être observées.

Il est souhaitable qu'une pluralité d'acteurs puisse accompagner les citoyens dans une démarche de prise en charge collective. Plusieurs acteurs dénoncent le faible taux de participation de la population dans des démarches de développement local. Il est malheureux de constater que trop de personnes n'ont pas conscience de leurs capacités et du pouvoir d'agir qu'elles détiennent pour améliorer leurs conditions de vie. Joyal et al. (2005 : 208) déclarent « qu'un changement de mentalité et un effort de sensibilisation pour renforcer la capacité citoyenne s'avèrent nécessaire ». Cette première étape s'inscrit bien dans une approche d'*empowerment*.

L'approche de développement local présente différents défis et a été la cible de plusieurs critiques. Premièrement, le mot « développement » comporte en lui-même une ambiguïté, car n'importe quel acteur peut l'utiliser et se référer à des aspirations bien différentes de celles de ses interlocuteurs » (Polèse, 1996 cité dans Comeau, 2008 : 79). Il importe de porter une attention particulière à la clarification du terme en lien avec la réalité à laquelle il se rattache.

Deuxièmement, Comeau (2008) démontre l'importance de travailler dans une logique développementale et non une logique bureaucratique. En effet, l'accent doit être mis sur les besoins de la population dans le respect du rythme et des façons de procéder des acteurs en place. Malheureusement, les démarches sont souvent dénaturées afin de correspondre aux exigences des bailleurs de fonds et leurs redditions de comptes manquent souvent de flexibilité.

Troisièmement, nous évoluons dans une société où l'on observe une prédominance pour des comportements très individualisés. Ce constat pourrait présumer que seulement une très faible partie de la population pourrait être facilement mobilisable dans une démarche de développement local pour le bien-être collectif. Or, ce contexte est défavorable à l'éclosion d'initiatives sociales.

Quatrièmement, Joyal (2012) nous met en garde de baser toute notre analyse et notre stratégie de développement seulement sur les ressources qui se situent au plan du local. Cette façon de fonctionner biaise l'analyse de la situation. Certaines transformations sociales, économiques ou politiques aux plans territoriaux, régionaux ou provinciaux peuvent influencer positivement ou négativement une démarche locale. Or, il est préférable de les prendre en considération.

L'approche du développement local est très pertinente pour les milieux ruraux. Les nombreuses initiatives novatrices qui ont vu le jour depuis les années 1980 et qui ont fait une différence significative dans les communautés en sont la preuve. Les questionnements et les critiques du développement local constituent une belle occasion pour repenser le paradigme. Il y a là une opportunité pour les chercheurs et les praticiens de réfléchir à un nouveau mode conceptuel qui serait davantage adapté à la réalité québécoise du XXI<sup>e</sup> siècle (Fontan, 2003).

### L'approche d'empowerment

Plusieurs recherches et interventions réalisées au Québec, aux États-Unis et en France font référence aux concepts d'*empowerment*, d'appropriation, d'autonomisation ou du pouvoir d'agir (LeBossé, 2003 cité dans Lemay, 2007).

Il faut comprendre que la prémisse fondamentale qui guide cette approche est « que les individus et les collectivités ont le droit de participer aux décisions qui les concernent, et que les compétences requises par cette participation sont déjà présentes chez les individus et les collectivités, ou que le potentiel pour les acquérir existe » (Ninacs, 2008 : 15). Donc, le changement social est perçu comme étant une finalité et c'est ce qui motive les personnes impliquées dans une démarche à aller de l'avant malgré les obstacles rencontrés. En ce sens, David Miller (1991 cité dans Ninacs 2008 : 86) mentionne que « l'*empowerment* doit être le but explicite

pour chaque projet de développement local à défaut de quoi on court le risque de pallier les problèmes au lieu de changer la situation ».

Pour bien comprendre l'approche, Ninacs a élaboré un cadre conceptuel de l'*empowerment* où il le décline en trois catégories, soit l'*empowerment* individuel, communautaire et organisationnel. Chaque catégorie est construite à partir de ses propres composantes et de ses propres concepts. C'est la synergie qui se crée entre les trois catégories qui permet d'apprécier les changements souhaités ainsi que le développement des capacités des personnes. Cet aspect dynamique représente un défi aux plans de l'intervention et de la recherche. En effet, cette démarche demande d'avoir une vision globale afin de prendre en considération les conditions de départ, les pratiques utilisées, comment le processus s'est déroulé, qui y a participé et quels sont les résultats obtenus (Lemay, 2007).

### 1.3 Le cadre conceptuel

L'élaboration d'un cadre d'analyse consiste à présenter les concepts principaux qui sont susceptibles d'influencer le phénomène étudié, qui vont donner un sens à l'analyse des données qui seront recueillies et qui vont orienter les choix méthodologiques (Turcotte, 2000). Cette section du mémoire est divisée en trois parties. Dans un premier temps, il y aura la présentation de la théorie particulière du développement local en organisation communautaire et du concept d'*empowerment* qui constituent le cadre conceptuel de cette recherche. Dans un deuxième temps, les questions précises de recherches qui dirigent la collecte des données seront exposées. Dans un troisième et dernier temps, l'opérationnalisation de la théorie particulière et du concept qui ont été retenus sera expliquée.

#### 1.3.1 La théorie du développement local en organisation communautaire et le concept d'*empowerment*

En premier lieu, la théorie particulière du développement local en organisation communautaire est un élément vital du cadre conceptuel, car elle caractérise fidèlement la démarche empruntée par l'initiative à l'étude. En effet, différents acteurs ont décidé de prendre en charge leur développement afin d'améliorer leurs conditions de vie et, pour ce faire, ils ont procédé à différentes étapes, soit un état de situation, une analyse des besoins du milieu par le biais de consultations publiques, l'élaboration d'un projet de territoire et la mise en œuvre d'actions. Cette démarche repose sur les ressources locales (humaines, matérielles et financières) et la recherche de consensus qui permet aux acteurs de se mobiliser vers des intérêts communs. Dans une perspective plus théorique, Bourque et Lachapelle (2010) proposent une définition de cette théorie qui se lit comme suit :

Le développement local des communautés vise l'identification par la population locale et les acteurs sociaux des problèmes et enjeux prioritaires des communautés et la réalisation d'initiatives visant à agir sur ces situations qui touchent généralement la dévitalisation socioéconomique et la détérioration des conditions de vie (p. 35).

Les auteurs précisent que cette stratégie permet d'améliorer et de consolider l'autonomie des acteurs par le développement d'initiatives collectives qui s'adressent à un territoire donné (Bourque et Lachapelle, 2010). Un autre auteur tisse des liens entre l'initiative qui fera l'objet de cette recherche et la théorie de développement

local en affirmant que dans le domaine du développement, nous devons adopter une vision globale qui est plus large que le développement économique et que « c'est dans le cadre local, par la mise en valeur des ressources locales et avec la participation de la population que le développement pourra réellement répondre aux besoins de la population » (Aydalot, 1985 : 109). Or, cette vision du développement concorde avec l'esprit de la démarche ciblée par cette recherche. Cette présentation de la théorie du développement local en organisation communautaire permet de conclure qu'un des éléments centraux de cette stratégie concerne les individus qui y collaborent. Donc, il est pertinent de comprendre quelle influence cette démarche a sur eux. Plus particulièrement, de vérifier quels phénomènes issus de cette théorie interagissent avec le concept d'*empowerment*.

En deuxième lieu, le concept associé à la question de recherche est celui de l'*empowerment*. Ce terme fait référence au « processus requis pour acquérir la capacité d'agir ainsi que la capacité d'agir en tant que telle » (Ninacs, 2008 : 2). Selon Ninacs (2008), il est stratégique d'utiliser ce concept auprès de personnes ou des groupes de personnes qui ont perdu, ou qui pensent avoir perdu, le pouvoir des ressources dont ils ont besoin, ou sur les décisions qui sont prises pour maintenir ou améliorer leurs conditions de vie. À ce sujet, dans les milieux ruraux, plusieurs personnes sont défaitistes par rapport à l'avenir de leur région, mais certaines d'entre elles demeurent convaincues qu'elles sont les mieux placées pour savoir ce qui est bon pour elles et pour améliorer leurs conditions de vie et revitaliser leurs communautés.

Dans le cadre de sa thèse de doctorat, Ninacs (2002) a élaboré un cadre conceptuel de l'*empowerment*, qui est constitué de trois types, où chacun a ses propres caractéristiques : l'*empowerment* individuel, communautaire et organisationnel. Or, l'*empowerment* individuel est en lien direct à la question de recherche. Ce type d'*empowerment* est constitué de quatre composantes soit la participation, les compétences, l'estime de soi et la conscience critique (Ninacs, 2008). Au plan académique, la rédaction d'un mémoire présente certaines limites sur le plan de la faisabilité. En effet, le temps et les ressources sont limités. Voilà pourquoi il a été convenu de retenir seulement deux éléments sur quatre qui composent l'*empowerment* individuel, soit ceux de la participation et des compétences. De manière très sommaire, la participation se traduit par le fait qu'un individu, de par les interrelations qu'il a avec d'autres personnes, contribue à des discussions, est face à des choix et doit prendre des décisions (Ninacs, 2008). En ce qui a trait à la notion de compétences, on fait référence ici aux connaissances et aux habiletés qui permettent la participation et la réalisation d'actions dans le cadre d'une démarche collective (Ninacs, 2008). Ces considérations théoriques sur le développement local en organisation communautaire et sur l'*empowerment* cadrent très bien avec la démarche de développement local en milieu rural ciblée par cette étude.

### 1.3.2 Les questions précises

Le cadre conceptuel conduit à la formulation de questions spécifiques de recherche. Ce type de questions vise « à explorer les éléments structuraux, les interactions et les processus (socioculturels et organisationnels) afin de déterminer et de décrire les dimensions importantes du phénomène » à l'étude (Chevrier, 2003 : 76). Or, à ce sujet, Chevrier (2003) et Turcotte (2000) affirment que les questions spécifiques peuvent changer ou être modifiées selon les observations faites sur le terrain et l'analyse qui se dégage des premières données

recueillies. En fonction de l'état actuel des connaissances et des éléments qui servent d'assises au cadre conceptuel, voici les questions spécifiques de recherche :

- 1) Quels sont les phénomènes qui contribuent à la participation et au développement de compétences de personnes impliquées dans différents projets locaux en milieu rural ?
- 2) Quels types d'activités favorisent la participation et la compréhension d'une démarche de développement local chez les membres du conseil d'administration du projet à l'étude ?
- 3) Quels sont les modes de fonctionnement qui favorisent la participation et le développement des compétences en matière de développement local?

Chaque question est construite de façon à faire le lien entre l'objet d'étude et les notions servant d'assises au cadre conceptuel. Maintenant que les questions spécifiques sont rédigées, différents indicateurs orientent les observations à effectuer.

### 1.3.3 L'opérationnalisation des principaux concepts

La recension des écrits a mis en lumière que nous sommes actuellement dans un contexte où émergent de nombreuses initiatives locales, en milieu rural, afin d'améliorer les conditions de vie de la population et de favoriser l'occupation du territoire, d'où l'intérêt de la recherche de découvrir de quelles manières le processus d'une démarche de développement local permet à des personnes de développer leurs capacités d'agir en fonction de deux composantes de l'*empowerment* individuel, soit la participation et le développement de compétences. Le tableau ci-dessous démontre que le concept d'*empowerment* individuel (Ninacs, 1995 et 2008) s'articule autour de deux composantes, soit « la participation » et « les compétences » qui s'opérationnalisent respectivement en six et sept dimensions. En ce qui a trait à la démarche de développement local en organisation communautaire, cette dimension est opérationnalisée par l'appréciation des six éléments.

Tableau 1 : Indicateurs qui opérationnalisent le cadre conceptuel

Concept d' <i>empowerment</i> individuel (Ninacs, 1995, 2008)		Processus de développement local
Participation	Compétences	Dimensions organisationnelles
<ul style="list-style-type: none"> <li>• taux de participation</li> <li>• profil socioéconomique (âge, sexe et occupation)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• formation scolaire des membres</li> <li>• profil professionnel des membres</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• mode de fonctionnement des rencontres</li> <li>• gestions des droits de parole</li> </ul>

<ul style="list-style-type: none"> <li>• prise de parole lors des discussions</li> <li>• nombre d'années d'implication dans des projets de développement (dans les décisions et dans l'action)</li> <li>• nombre d'années d'implication au plan municipal en tant qu' élu</li> <li>• style de <i>leadership</i> lors des rencontres</li> <li>• nombre d'heures consacrées aux projets par mois (moyenne)</li> <li>• autres indicateurs qui ressortiront des entretiens</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• formations reçues</li> <li>• participation à des colloques</li> <li>• accompagnement par des ressources externes</li> <li>• participation à des projets terrain</li> <li>• pratique individuelle d'activité permettant le développement de connaissances</li> <li>• autres indicateurs qui ressortiront des entretiens</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• mode de fonctionnement pour les prises de décisions</li> <li>• coordination</li> <li>• accompagnement par des ressources externes</li> <li>• projets réalisés</li> <li>• autres indicateurs qui ressortiront des entretiens</li> </ul>
---	--	---

C'est ainsi que la recherche s'emploiera à repérer le degré d'absence ou de présence de ces indicateurs et de tenter de vérifier les liens entre eux. Il faut toutefois préciser que le système d'interprétation ne se limitera pas strictement à ces indicateurs et qu'il est souhaitable qu'il soit ouvert. En effet, les recherches qualitatives s'inscrivent dans une logique plutôt circulaire où la démarche peut être influencée au fur et à mesure que le chercheur avance dans son processus de recherche (Deslauriers, 1991). Tant que la collecte de données n'est pas terminée, des modifications peuvent être apportées au cadre conceptuel de la recherche, soit les principaux concepts, les questions spécifiques et les indicateurs.

## 2. LA MÉTHODOLOGIE

Le deuxième chapitre de ce mémoire concerne le devis méthodologique de la recherche. L'exposé de la méthodologie doit identifier « quelles sont les étapes concrètes à réaliser et comment effectuer chacune d'elles » (Trudel et Antonius, 1991 : 16). Voici donc les aspects qui seront traités ici : la visée de la recherche, le type de recherche, l'échantillonnage, le mode de collecte de données, la méthode d'analyse et enfin, les considérations éthiques. Reprenons maintenant chacune de ces composantes dans le détail.

### 2.1 La visée de la recherche

La visée de découverte et de compréhension qui caractérise la recherche qualitative convient à l'analyse de situations sociales complexes et aux significations que les individus associent aux interactions qu'ils ont eues et à leur contexte de vie (Creswell, 2009). Cette perspective cadre très bien avec cette recherche qui porte sur la compréhension des phénomènes contributifs au développement des capacités d'agir chez les personnes impliquées dans le développement local. Les principales assises empiriques de la recherche émanent de la perception et du vécu des participants qui seront expliqués à partir des connaissances théoriques existantes sur le concept d'*empowerment* et l'approche de développement local en organisation communautaire.

### 2.2 Le type de recherche

La stratégie sur laquelle cette recherche a été construite est de type exploratoire, et ce, pour plusieurs raisons. Tout d'abord, les études répertoriées ont été réalisées dans des milieux qui ne présentent pas exactement les mêmes caractéristiques que celui ciblé par cette étude. En outre, cette recherche vise un groupe d'individus en particulier qui a évolué dans un contexte bien précis. En fait, la recherche s'intéresse à un phénomène nouveau qui a eu lieu dans un territoire donné. Nous rejoignons ainsi Yegidis et Weinbach (2006) qui affirment que la stratégie exploratoire est la plus adaptée à un contexte d'étude caractérisé par la nouveauté et l'unicité.

Un autre aspect typique de cette recherche concerne le phénomène étudié qui « peut être décrit et compris à partir des significations que les participants donnent aux événements » (Mcmillan et Schumacher, 1989, cités par Chevrier, 2003 : 71). Cette façon de procéder se situe dans une logique inductive de recherche, à cause de l'ouverture à choisir *a posteriori* des concepts et des théories susceptibles de donner une interprétation des données empiriques recueillies (Chevrier, 2003). Bien qu'au départ, le concept d'*empowerment* et la théorie particulière du développement local en organisation communautaire pourraient permettre de comprendre les phénomènes qui contribuent au développement des capacités d'agir des membres qui collaborent au projet retenu pour l'étude, le système d'interprétation pourra envisager des concepts imprévus.

C'est pourquoi la méthodologie qualitative a été privilégiée dans cette recherche. Elle convient à l'étude d'un phénomène nouveau concernant un groupe déterminé, comme c'est le cas ici. Cette méthodologie s'avère également appropriée dans le cas d'une recherche de type exploratoire, car elle permet de faire une description en profondeur d'un thème peu connu et documenté (Gauthier, 2003). La méthode de l'étude de cas amène ainsi à considérer un phénomène – l'action collective menée par un groupe particulier – dans sa globalité et dans son

contexte, tout en permettant de s'arrêter à certains aspects particuliers – les apprentissages des participants à cette action – à partir de sa perception de la situation.

### 2.3 L'échantillonnage

Si l'on voulait toucher à toute la population pouvant contribuer à cette étude, elle serait très vaste (Howell, 1998) et elle serait constituée des différentes expériences de revitalisation socioéconomique que l'on trouve en milieu rural au Québec. Compte tenu des limites inhérentes à toute recherche et à ce projet universitaire en particulier, une procédure d'échantillonnage s'impose.

Il importe de se rappeler que le terme échantillon « désigne le résultat de n'importe quelle opération visant à constituer le *corpus* empirique d'une recherche » (Rose, 1982, cité par Pires, 1997 : 113). En fonction des questions de recherche retenues et de la population à l'étude, le type d'échantillon qui s'est avéré être le plus approprié est celui de l'échantillonnage par cas unique de milieu (Pires, 1997). Ce projet de recherche se concentre sur une organisation spécifique qui intervient dans un territoire limité et ayant comme objectif de contribuer à la revitalisation de leurs communautés. Puisque l'initiative est complexe, elle a fourni de nombreuses informations permettant d'identifier des éléments de réponses aux questions de recherche. On peut ajouter qu'il s'agit d'une expérience significative de développement local, car elle a remporté, en 2013, un prix décerné par une organisation du secteur municipal. D'ailleurs, depuis cette distinction, plusieurs organisations suivent l'évolution et observent les retombées de cette démarche en espérant pouvoir s'en inspirer.

Un autre volet de l'échantillon qui s'ajoute au choix d'un cas unique se rapporte aux sources de données permettant de documenter ce cas. L'option retenue réside dans le choix d'un échantillon significatif parmi les personnes élues au conseil d'administration (CA) de l'OBNL qui incarne l'expérience de développement local retenue. Le CA est constitué de 13 individus et se veut représentatif des quatre municipalités impliquées dans la démarche. Il comprend quatre catégories d'acteurs distinctes, soit un représentant de la MRC (1), les maires (4), des représentants d'organismes de développement local (4) et des citoyens (4) pour chacune des quatre municipalités impliquées dans la démarche. Considérant les contraintes de temps et de ressources imparties à la réalisation d'un mémoire de maîtrise, il a été convenu de retenir six informateurs volontaires parmi les 13 membres du CA. Les critères suivants ont été établis afin d'assurer la diversité de l'échantillon :

- viser l'équité entre le nombre de femmes et d'hommes;
- être administrateur depuis au moins un an;
- avoir des représentants des catégories suivantes qui composent le conseil d'administration : maire, représentant d'organismes de développement et citoyen;
- avoir des personnes provenant des quatre municipalités.

Ce groupe a été complété par deux professionnels ayant eu le mandat d'accompagner et de soutenir la démarche de développement local. Cette décision méthodologique se justifie par le fait qu'en plus d'assumer plus ou moins formellement un rôle de formateur, les intervenants possèdent un point de vue extérieur sur les apprentissages réalisés par les personnes impliquées dans le projet collectif.

La procédure pour établir l'échantillon a été la suivante : tout d'abord, le 3 décembre 2014, une présentation de la recherche a été faite lors d'une séance régulière du CA de l'OBNL visé par l'étude. Pour ce faire, un document (annexe 1) a été remis afin d'expliquer l'objet de la recherche et présenter la démarche à suivre pour que les personnes intéressées puissent signifier leur intérêt. Ils ont également reçu l'information à l'effet que le 15 janvier 2015 était la date limite pour exprimer son désir de collaborer à la recherche. Séance tenante, deux personnes se sont portées volontaires. Un premier envoi par courrier électronique a été fait le 4 décembre 2014 pour présenter la recherche aux personnes qui n'ont pas assisté à la séance du CA. Les mêmes informations leur ont été partagées. En réponse à cette action, quatre candidats se sont ajoutés aux deux premiers. Un second courrier électronique a été envoyé le 7 janvier 2015 pour rappeler le besoin de volontaires et pour informer les membres qu'il restait trois places à combler. C'est alors que deux autres noms se sont ajoutés à la liste des personnes recrutées. Enfin, un troisième message a été transmis le 19 janvier 2015, toujours par courrier électronique, aux membres du CA pour les informer qu'il restait encore une place disponible. Cette dernière a été comblée le 20 janvier 2015 en mettant fin, par le fait même, au recrutement des participants.

Un défi méthodologique s'est présenté lors de la sélection des participants étant donné que le CA est composé de 13 personnes et que l'échantillon de cette étude souhaitait la collaboration de six d'entre eux. Cela impliquait que 46 % des membres du CA soient volontaires et intéressés par cette recherche. Finalement, trois des quatre critères de sélection ont été respectés puisque les volontaires proviennent de quatre municipalités, qu'il y a autant de femmes que d'hommes qui ont démontré de l'intérêt et qu'ils sont tous impliqués dans cette démarche depuis plus d'un an. Le seul critère qui n'a pas été atteint est celui visant une représentativité des trois catégories de membres composant le CA. Or, des élus et des représentants d'organismes de développement se sont inscrits, mais on ne retrouve aucun citoyen engagé parmi les volontaires.

En résumé, l'échantillon de référence pour cette recherche regroupe huit volontaires soit six membres du CA – quatre maires et deux représentants d'organismes de développement local – ainsi que deux professionnels qui ont été responsables de les soutenir et de les accompagner dans leurs travaux. D'ailleurs, une approche ciblée a permis de recruter les deux intervenants, car ils ont été identifiés par l'étudiante comme étant des acteurs significatifs – en tant que formateurs informels et accompagnateurs – en ce qui concerne le développement des capacités d'agir des participants.

La composition mixte et diversifiée des personnes sélectionnées a permis une variété et une triangulation des informations collectées ce qui est une plus value pour l'apport scientifique de cette recherche qualitative de type exploratoire. Comme cette démarche méthodologique repose sur les personnes interrogées, il est impératif de dresser le profil des volontaires ayant contribué à cette étude. À ce sujet, l'échantillon est composé de quatre femmes et de quatre hommes. La moyenne d'âge du groupe est de 62 ans et le participant le plus jeune et le plus âgé avaient respectivement 54 et 69 ans au moment des entrevues. Aussi, il est à noter que les six administrateurs sont mariés et que les deux professionnels sont considérés comme étant en union de fait. On peut qualifier la scolarité des participants comme étant très diversifiée. En effet, chez les administrateurs, on distingue les quatre profils suivants : personne sans diplôme d'études secondaires, diplômé d'études secondaires, diplômé d'études professionnelles et diplômé d'études universitaires. Les deux intervenants sélectionnés ont une scolarité différente puisque l'un a un diplôme d'études collégiales alors que l'autre a un diplôme d'études universitaires. Enfin, le dernier élément qui définit le profil des administrateurs est l'implication du conjoint ou de la conjointe dans la communauté. Un tiers (2/6) des répondants affirment que leurs conjoint(e)s s'impliquent beaucoup dans leur milieu ; un autre tiers (2/6) mentionnent que leurs conjoint(e)s s'impliquent peu

; un dernier tiers (2/6) déclarent que leurs conjoint(e)s ne s'impliquent pas dans leur municipalité. Pour plus de détails concernant le profil des participants, consultez le tableau 2 qui suit.

Tableau 2 : Profils des huit personnes ayant participé à la recherche

Participants	Genre	Âge	État civil	Scolarité	Implication du conjoint dans la communauté
1	Féminin	67	Union de fait	Maitrise en géographie rurale	Ne s'applique pas
2	Féminin	64	Mariée	Baccalauréat et 2 certificats (19 ans)	Très peu
3	Masculin	69	Marié	Maitrise (19 ans)	Oui
4	Féminin	62	Mariée	Maitrise	Oui
5	Féminin	67	Mariée	Secondaire non complété	Non
6	Masculin	54	Marié	Diplôme d'études professionnel	Très peu
7	Masculin	58	Marié	Diplôme d'études secondaires	Non
8	Masculin	58	Union de fait	Diplôme d'études collégiales et certificat à l'université.	Ne s'applique pas

## 2.4 La collecte des données

Cette section débutera par la présentation des modes de collecte de données ainsi que l'instrument qui ont permis de colliger les données auprès des huit personnes constituant l'échantillon. Par la suite, le déroulement de la collecte de données sera expliqué.

### 2.4.1 Les modes de collecte de données

De nombreux instruments de collecte des données ont été créés dans le domaine de la recherche qualitative. Par contre, en fonction des spécificités méthodologiques, Turcotte (2000) précise qu'un nombre restreint de moyens s'avère être adéquat pour chaque recherche qui est réalisée. Comme cette recherche a une visée de découverte et de compréhension, qu'elle est de type exploratoire et qu'elle a une méthodologie qualitative, le recours à l'entretien non directif a été privilégié. Ce mode de collecte de données est construit autour de questions ouvertes qui sont posées aux participants lors de rencontres individuelles. Ce moyen a permis d'approfondir les notions reliées au développement des apprentissages étant donné que les participants ont pu s'exprimer librement afin de couvrir l'ensemble du thème à l'étude. En plus des questions ouvertes, des questions fermées leur ont été adressées afin de colliger des données factuelles.

Enfin, il est important de mentionner qu'une appropriation de documents a été réalisée – procès-verbaux, site web, revue de presse, présentation, etc. – dans l'optique de connaître le milieu ainsi que le projet avant d'entrer en communication avec les participants. La consultation de documents pertinents a permis de répertorier les différentes composantes du projet en plus d'identifier des éléments stratégiques auxquels les participants ont fait référence lors des rencontres. Le *corpus* empirique de cette recherche repose donc sur différents moyens de collecte de données. Cependant, les participants ont été les principales sources d'informations pour cette étude comme c'est le cas dans la majorité des recherches de type qualitatif (Opdenakker, 2006).

#### 2.4.2 L'instrument de collecte de données

La collecte de données a permis de récolter une multitude d'informations en lien avec les questions de recherche en plus d'offrir une occasion pour les répondants de prendre conscience de leur engagement dans leur communauté. L'instrument qui a permis de réaliser cette cueillette d'informations est un guide d'entretien – un premier pour les administrateurs et un second pour les professionnels. Cet outil incluait les consignes qui ont été expliquées aux participants avant d'amorcer l'entrevue ainsi que les questions qui leur ont été adressées. Les deux guides sont divisés en trois parties. La première partie présente la mise en contexte du projet de recherche ainsi que les informations expliquant le déroulement de l'entrevue. Pour ce qui est des questions générales et des questions de relance qui ont été posées aux participants afin de saisir les phénomènes qui favorisent le développement des capacités d'agir en matière de développement local, elles se retrouvent dans la deuxième partie du guide. La troisième et dernière partie contient les questions fermées qui ont permis de recueillir des informations plus spécifiques visant à dresser le profil des participants. Il faut retenir que c'est la formulation des questions qui distingue les deux documents, car ces dernières devaient être adaptées au type de répondant. On se rappelle que six d'entre eux étaient considérés comme étant des « apprenants » alors que les deux autres avaient davantage un profil de « formateur ».

Voyons en détails le processus méthodologique qui a permis de valider l'instrument de collecte de données créé pour cette recherche. Au départ, le guide d'entretien pour les administrateurs comportait quatre questions ouvertes. Chacune de ces questions était accompagnée d'une question de relance pour aider la personne à s'exprimer sur le sujet si jamais la question initiale était mal comprise ou si elle n'inspirait pas la discussion. La cinquième et dernière question était une question de fin d'entrevue qui permettait aux participants d'apporter des éléments nouveaux qui n'avaient pas encore été abordés pendant la rencontre et qu'ils jugeaient opportun de partager afin d'apporter des informations supplémentaires en lien avec le développement des capacités d'agir des personnes impliquées en développement local. Pour sa part, la section regroupant les questions fermées comptait dix éléments. En ce qui concerne le guide d'entretien destiné aux intervenants, ce dernier était constitué également de quatre questions ouvertes et d'une question de fin d'entrevue qui leur offrait la possibilité de soulever de nouveaux éléments. Enfin, on retrouvait cinq énoncés dans la section réservée aux questions fermées destinée à dresser le profil des répondants.

Une des opportunités qu'offre la recherche qualitative de type exploratoire, c'est qu'elle permet de tester l'instrument de collecte de données pour s'assurer que les informations appropriées en fonction du thème de la recherche seront récoltées. Cette flexibilité méthodologique a permis, après les quatre premières entrevues, d'apporter de légères modifications aux deux guides d'entretien (annexes 2 et 3). Il est important de rappeler

que les questions ouvertes ont permis d'explorer les notions de participation, d'implication et de développement de nouvelles connaissances et de compétences. Alors que les questions dites fermées ont permis de définir le profil des participants ayant collaboré à l'étude. Concernant les questions à développement, il n'y a pas eu d'ajout ou de retrait, seulement certains mots ont été remplacés afin d'être compatibles avec le vocabulaire utilisé par les répondants. En ce qui concerne les questions à courtes réponses, cette section n'a pas fait l'objet de correctif.

#### 2.4.3 Le déroulement de la collecte de données

Cette recherche qualitative est construite à partir des propos rapportés par les personnes ciblées. D'ailleurs, une période de 12 mois a été requise pour procéder à la collecte des données puisque la première entrevue a eu lieu en février 2015 et la dernière en janvier 2016. Un mode de fonctionnement a été convenu pour la réalisation des quatre premières entrevues. Cette procédure comptait deux étapes, soit la réalisation de l'entretien et la production du verbatim de cette dernière. Une fois ces tâches complétées, un contact était fait auprès d'un autre participant. Les quatre premières rencontres ont eu lieu entre février 2015 et juin 2015. L'été 2015 a été le moment où des lectures préliminaires du matériel recueilli ont été faites. Un système de catégorisation des données récoltées a été conçu pour certifier que les informations colligées étaient liées aux phénomènes qui contribuent au développement des connaissances et des compétences en matière de développement local. Comme il a été mentionné précédemment, cet exercice a permis d'apporter certaines modifications à quelques questions des guides d'entrevue pour optimiser la qualité et la quantité des données à rassembler. Les quatre dernières entrevues ont été réalisées entre octobre 2015 et janvier 2016. Cette fois-ci, une nouvelle procédure méthodologique a été privilégiée. Après chaque entrevue, le verbatim et la codification des données ont été produits avant de procéder à la planification d'un prochain entretien. Puisque le matériel recueilli était connu, cela a permis que l'ensemble des composantes du phénomène à l'étude soit traité. Cette gestion des données a permis, lors de certains entretiens, d'accorder une attention particulière à certaines notions ou d'explorer de nouveaux éléments. Comme certains aspects méthodologiques ont été en mesure de s'adapter au caractère inductif qui caractérise cette recherche, les données colligées ont fourni des éléments de réponses à l'ensemble des questions de recherche.

Voici deux éléments qui définissent le déroulement des entrevues. Tout d'abord, leur durée moyenne a été d'une heure 16 minutes. L'entrevue la plus courte a duré 59 minutes alors qu'une heure 54 minutes est le temps de l'entrevue la plus longue. Tous les participants ont été avisés que la durée estimée de l'entrevue était d'une heure. Or, la plupart des entretiens ont dépassé cette approximation. Cependant, plusieurs participants ont été sensibilisés au temps écoulé et ils ont tous accepté de prolonger la durée établie initiale afin de permettre la poursuite des échanges. Concernant les lieux où les rencontres se sont déroulées, quatre entrevues se sont tenues au domicile des participants alors que les quatre autres ont été faites dans un local appartenant à des organisations publiques.

Il est essentiel de préciser que pour faciliter le traitement des données, chaque entretien a été enregistré (support audio) avec l'autorisation des répondants. Des notes ont également été prises pendant et après chaque rencontre afin de colliger des informations pertinentes pour la recherche, telles que les attitudes ou les comportements adoptés par les participants qui ne sont pas perceptibles sur un enregistrement audio, mais qui sont significatifs pour enrichir ou caractériser les propos énoncés. Enfin, les questionnements qui ont émergé

pendant et après les entretiens ont également été notés afin d'amasser le plus d'informations possibles pour alimenter l'étape suivante qui est celle de l'analyse des données.

## 2.5 La méthode d'analyse

En respect de l'approche qualitative et de la visée exploratoire qui caractérisent cette recherche, l'analyse de contenu de productions langagières par thématiques s'est avérée être la méthode d'analyse la plus appropriée. L'Écuyer (1987 : 50) définit l'analyse de contenu comme étant « une méthode de classification ou de codification dans diverses catégories des éléments du document analysé pour en faire ressortir les différentes caractéristiques en vue d'en mieux comprendre le sens exact et précis ».

Pour évaluer de quelles manières les informations recueillies pouvaient contribuer à la question initiale de recherche, le processus d'analyse s'est effectué en trois étapes. En premier lieu, les transcriptions intégrales des huit entrevues ont été réalisées grâce à l'écoute des enregistrements audio. Ce support informatique a garanti la fidélité des propos qui ont été partagés lors des entretiens. Les documents produits ont fait l'objet d'une lecture préliminaire dans un objectif d'appropriation et d'analyse de contenu étant donné la nécessité de créer différentes catégories pour effectuer une gestion efficace des données.

En deuxième lieu, le découpage et le codage du matériel recueilli ont été faits afin d'isoler les unités de sens. Le découpage a permis d'assigner un extrait de transcription d'entrevue à une catégorie alors que le codage a facilité le classement des données en leur attribuant un code, soit des mots clés, pour reconnaître rapidement la catégorie à laquelle on souhaite faire référence (Comeau, 1994). Cette étape a été faite manuellement et c'est l'étudiante qui a décidé du nombre de catégories qui ont dû être créées afin d'assurer le classement des données.

En troisième lieu, le regroupement des catégories et l'interprétation des unités de sens ont été faits dans le but d'expliquer les phénomènes observés. Cette procédure consiste à ordonner tous les énoncés pour mettre en évidence leurs spécificités et le sens qui s'en dégage (Bardin, 1977, d'Unrug, 1974, et Mucchielli, 1979, cités par L'Écuyer, 1987). Pour faciliter le travail d'inférence, sept fiches analytiques ont été produites. L'utilisation de cet outil a facilité l'identification de concepts centraux – les composantes de l'*empowerment*, les acquis des participants, les modes d'apprentissages – associés à la question de recherche. De plus, l'analyse des données s'est appuyée sur les principes de généralité, de récurrence et de cas unique (Comeau, 1994).

## 2.6 Les considérations éthiques

Certains mécanismes liés à l'éthique et à la vie privée des personnes ont dû être instaurés pour éviter que les participants soient victimes de torts et de préjudices suite à leur participation à la recherche. Tout d'abord, un processus a été mis en place afin de respecter l'intégrité des participants. Quelques jours avant la rencontre, un formulaire de consentement (annexe 4) a été acheminé aux participants, par courriel, afin qu'ils puissent procéder à sa lecture. Lors de chaque entretien, la lecture intégrale du document a été faite pour veiller à ce que chaque participant ait une bonne compréhension du projet et pour lui rappeler qu'il pouvait mettre fin à sa participation en tout temps, et cela, sans aucune pénalité. Avant de procéder à la signature conjointe du

formulaire, le participant a été informé de l'objet de la recherche ainsi que du type de questions qui allaient lui être adressées pendant l'entrevue. Chaque participant a consenti à ce qu'un enregistrement audio de l'entretien soit effectué. Une copie du formulaire de consentement a été conservée par le participant et l'étudiante.

La seconde considération éthique qui a été examinée avec les participants est celle qui traite de la confidentialité et de la gestion des données. Les mesures prises pour assurer la confidentialité des renseignements fournis leur ont été présentées. À ce sujet, toutes les informations qui auraient pu permettre l'identification des personnes ont été supprimées ou modifiées. En effet, la région et les municipalités dans lesquelles se déroule le projet n'ont jamais été révélées, pas plus que le nom de l'OBNL ou l'identité des participants. Les noms d'organismes publics, parapublics ou communautaires et les noms d'entreprises cités ont été remplacés par des termes plus génériques qui décrivent leur secteur d'activité. Malgré l'application de ces mesures, qui ont pour objectif d'anonymiser les participants, les personnes ont été informées qu'il est possible qu'un ou des participants puissent être reconnus étant donné leur petit nombre et le caractère unique du projet étudié.

Il est aussi important de mentionner que tout le matériel de recherche (formulaires de consentement, enregistrements audio, transcriptions, rapport, etc.) a été conservé sous clé au domicile de l'étudiante et que les fichiers informatiques ont été sécurisés. Le matériel sera détruit deux ans après la fin de la recherche, soit à l'automne 2018.

Ce chapitre a présenté la démarche méthodologique qui comprend la visée et le type de recherche privilégiée, l'échantillonnage, la collecte des données, la méthode d'analyse et les considérations éthiques. L'ensemble de ces choix méthodologiques a été fait en fonction du thème et du contexte liés à l'étude de cas de milieu qui a été sélectionné comme objet d'étude.

### 3. LES RÉSULTATS

Les résultats présentés dans ce chapitre mettent l'accent sur les propos des participantes et des participants relativement à leurs apprentissages faits dans une démarche de développement local en milieu rural. Pour débiter, il sera question du contexte de l'action collective tel que perçu par les participants et pouvant permettre les apprentissages. Puis, une section s'intéresse à ces apprenants, et plus particulièrement à leurs acquis avant qu'ils soient impliqués dans la démarche de développement local et à leurs attitudes qui paraissent favorables à de nouveaux apprentissages. Par la suite, la parole sera donnée aux accompagnateurs qui agissent, selon la perspective éducative adoptée dans la présente recherche, à titre de formateurs. Les résultats portent enfin sur les modes d'apprentissages que révèlent les propos des informatrices et des informateurs.

#### 3.1 Les éléments de contexte

L'analyse du contenu a permis d'identifier quelques aspects majeurs qui contribuent à la présence des personnes dans la démarche de développement local et à l'acquisition des savoirs. Il s'agit de la légitimité du projet, de son caractère innovant et des possibilités de reconnaissance (solidarité, identité et fierté) qu'il offre. En revanche, il existe des phénomènes qui influencent de manière négative la présence des participants et qui risquent de limiter les apprentissages.

##### 3.1.1 La légitimité du projet

Pour assurer la présence de personnes au sein du projet collectif, sa reconnaissance et sa crédibilité apparaissent primordiales pour celles-ci. Selon les données recueillies, cette légitimité provient de deux sources. La première concerne les élus municipaux, soit plus spécifiquement les maires. Deux répondantes (P2<sup>1</sup> et P4) ont mentionné avoir adhéré au projet parce que des élus y collaboraient et parce que ces derniers le considéraient comme un élément positif pour le développement de leur milieu. À ce sujet, la participante 2 a affirmé : « Quand j'ai vu que [prénom du maire de sa municipalité] était là et qu'il était tout content de ça, alors je me suis dis OK (P2-2) ». Dans le même ordre d'idée, la participante 4 parle du projet en prenant la peine de spécifier l'adhésion des élus en disant : « [...] ce nouveau projet-là auquel les maires avaient consenti de participer (P4-11) ». Il semble donc que les participants à la démarche accordent beaucoup d'importance à l'opinion des maires et ceux-ci peuvent être conscients de leur pouvoir d'influence, d'après le répondant 6 qui est lui-même maire : « Tu sais que dans une municipalité quand tu es le maire, tu es autour d'une table où les décisions se prennent (P6-76) ».

D'autres acteurs associent l'adhésion des élus au projet à sa légitimité. Pour la participante 1, cet appui a été décisif pour qu'elle débute officiellement son mandat d'accompagnement auprès du groupe de participants :

... mais je n'ai commencé qu'à intervenir avec lui qu'au mois de septembre, soit à partir du moment où les maires des municipalités ont adopté une résolution à l'effet qu'ils étaient

---

<sup>1</sup> Afin d'alléger le texte, un système de codage a été élaboré pour identifier les répondants à l'étude. Comme par exemple, le code « P2 » désigne la deuxième participante qui a été rencontrée. Le code « P3-20 » désigne la troisième personne rencontrée et les propos cités se trouvent dans la section 20 de la transcription de l'entrevue.

intéressés à coopérer tous les quatre dans une démarche novatrice qu'on a appelée [nom du projet à l'étude] (P1-5).

La seconde source d'influence provient des organisations provinciales qui sont à l'extérieur du territoire où se déroule le projet. Dans cette veine, le participant 3 affirme que le projet a gagné en crédibilité quand il a été primé par Solidarité Rurale du Québec (SRQ) et la Fédération québécoise des municipalités (FQM). Il soutient que la légitimité est d'autant plus grande lorsque des personnes ou des organisations n'ayant pas de liens directs avec le projet lui reconnaissent du potentiel et lui accordent de la valeur :

Cette reconnaissance qui vient de l'extérieur, c'est toujours flatteur. [...] quand on se fait dire par la FQM ou par Solidarité Rurale que nous sommes dans la bonne direction pour faire des changements, pour changer les mentalités, voir des façons différentes de procéder. Bien ça, il ne faut pas se gêner pour le répéter (P3-107).

Ces deux sources de légitimité – les élus locaux et les organisations extérieures – entraînent plusieurs effets. En effet, ce type de bien-fondé procure de la crédibilité au projet, de la fierté aux personnes impliquées et une incitation à poursuivre leurs efforts. Ce sont là des éléments majeurs pour encourager la présence des personnes dans une démarche de développement local en milieu rural et leur permettre d'acquérir de nouveaux savoirs.

### 3.1.2 Le caractère innovant du projet collectif

Au cours des dernières décennies, les quatre municipalités ciblées par le projet collectif ont été actives dans la réalisation de différentes actions qui visaient l'attraction de nouveaux résidents et la rétention de la population ainsi que leur développement économique. Malheureusement, le constat est que les municipalités n'ont pas atteint les objectifs souhaités. Le répondant 3 résume ainsi la situation :

Alors j'ai vu décroître [la population], cela de façon régulière, à tous les recensements et je me suis dit si la tendance se maintient, on va frapper un mur et un mur solide. Donc, il faut regarder qu'est-ce qu'on pourrait faire. Non seulement le faire comme nous citoyen de [nom de la municipalité B] mais, aussi le faire avec d'autres municipalités qui vivent le même phénomène (P3-6, 7).

La prise de conscience que font plusieurs personnes les a amenées à s'ouvrir à de nouvelles manières de penser et d'agir, afin d'apporter des changements. Une participante (P2) verbalise ainsi sa recherche d'alternatives : « La société change. Il faut faire autrement, mais comment ? » (P2-131). Puisque la logique de l'offre des services municipaux se rapporte à l'ampleur de la population qui les soutient financièrement, les participants ont réalisé que les actions que peut entreprendre une petite municipalité en dévitalisation sont très limitées. C'est du moins ce qu'affirme le participant 7 :

On sait que tout seul on ne peut pas offrir tous les mêmes services qu'une municipalité de 1 000 à 2 000, 2 000 à 3 000 ou de 3 000 à 4 000 [citoyens]. Chaque tranche de 1 000 habitants change beaucoup la façon de faire de la municipalité. Or nous, on n'est pas à 1 000. Donc, à moins de se regrouper pour les services, on ne peut pas [...] à moins d'être aveugle, on sait qu'on ne peut pas le faire (P7-7).

Le participant 6 arrive à la même conclusion : « Tout seul on ne sera pas capable d'arriver à combler le besoin au niveau des citoyens et au niveau de la municipalité. Il faut réellement regarder ensemble qu'est-ce qu'on est capable de faire » (P6-18). Cette nouvelle manière d'envisager le développement rural rompt avec une vision selon laquelle il revient à l'entité municipale prise isolément de rendre les services dont elle seule est responsable sur son territoire.

Dans un tel contexte d'innovation et au passage de l'intention à la pratique avec un projet collectif, des acteurs manifestent une ouverture d'esprit qui les dispose à prendre des risques. C'est ainsi que l'on peut comprendre l'attitude de réceptivité des personnes qui participent au projet avec de nouvelles façons de faire : « Donc, l'arrivée aussi de [prénom d'un maire] de [nom de la municipalité D] a été un regain d'énergie de ce côté-là. Pour dire, on va regarder ensemble, pour voir ce que l'on peut faire et avoir un dénominateur commun. Pour voir ensemble, pour travailler ensemble » (P3-51). En outre, le caractère inédit stimule l'intérêt d'autres *leaders* à expérimenter et à créer quelque chose de nouveau :

Et puis regardons ça. Ça peut être intéressant. C'est vraiment la curiosité. Qu'est-ce que ça va être ? Quelle tournure ça va prendre ? Qu'est-ce que ça peut donner ? [...] Quand tu pars quelque chose de zéro. Le modèle était à bâtir. Ça, je trouvais ça intéressant et je disais oui c'est possible. Quand on y met de l'énergie, quand on y met de la réflexion, quand on associe les gens (P4-14, 17).

L'innovation se situe au cœur de cette démarche de développement local. Nous verrons plus loin que c'est la découverte de ce qui se fait ailleurs en matière de développement rural qui a contribué à la prise de conscience des limites des approches habituelles. La perspective des apprentissages pourrait alors permettre de comprendre comment les personnes acceptent l'innovation et développent un intérêt pour cela.

### 3.1.3 Les possibilités de reconnaissance

Nous aurons l'occasion de revenir sur la notion de reconnaissance lors de la discussion des résultats. Pour le moment, disons qu'elle exprime cette idée d'appartenir à un ensemble en pouvant y contribuer (« se reconnaître dans »). En ce sens, la reconnaissance réfère à l'identité. L'évocation par cinq des six participants de la valeur « solidarité » et du sentiment de fierté indique que le projet collectif rend possible la reconnaissance. Ce contexte exerce une influence positive sur leur présence au sein du projet.

La solidarité concerne tout d'abord les liens qui se sont développés entre les quatre municipalités. Cette nouvelle dynamique d'entraide et de soutien donne espoir aux participants que leurs efforts pourront porter fruit. C'est là le sens que l'on peut attribuer aux propos de la répondante 2 : « J'ai trouvé ça long avant de voir le côté où ça pouvait aider nos petites municipalités [...] qu'à quatre on est plus forts c'est certain que la petite municipalité de [nom de la municipalité C] toute seule. C'est ça qui m'a amenée à continuer » (P2-7). Un commentaire similaire est formulé par la répondante 5 quand elle explique ce qui a maintenu sa présence dans la démarche : « Mais, ce que j'aime c'est la solidarité. Ce que j'aime dans ça, c'est que les quatre municipalités, on a comme senti une solidarité. Eux aussi ça rejoignait ce que l'on pensait. Cela m'a beaucoup conforté dans cette décision-là » (P5-15, 16).

La solidarité s'applique également à la cohésion entre les membres d'un groupe. À ce propos, un répondant soutient que cette unité permet aux personnes de travailler ensemble avec une vision commune :

On est chanceux, car il y a une belle chimie entre les quatre élus de chaque municipalité. Cela aide grandement. [...] C'est facilitant afin que l'on continue notre démarche. C'est cela qui est motivant dans le fond. [...] Quand on agit comme cela, car il faut répondre à un besoin. Ensemble, on va être capable de répondre (P6-19, 144).

Cette cohésion entre les membres n'annihile pas les différences et les intérêts particuliers, mais la poursuite d'un but commun incite à la collaboration.

Donc, ça pris dans mon souvenir deux ou trois réunions, assez vite à l'automne, où là ils ont dit, oui, on est fait pour travailler ensemble. Ça ne veut pas dire que ça va être simple. Ça ne veut pas dire que la guerre des clochers va tomber du jour au lendemain. Mais tout de même, c'est ce que l'on souhaite. Apprendre à travailler ensemble. Se donner une force de frappe. Se donner une couleur qui nous est propre en fonction de nos caractéristiques (P1-18).

C'est ainsi que les liens particuliers qui unissent les membres du groupe consolident leur présence dans la démarche. Alors, le passage à l'action et le partage des idées sont de nature à favoriser les apprentissages.

S'il existe des intérêts propres à chaque entité municipale, le caractère collectif du projet est possible malgré des visées plutôt personnelles dont font état certaines personnes. Par exemple, un informateur (P7-127) précise que sa motivation première consiste à assurer le maintien de plusieurs services de proximité, afin que sa municipalité demeure un endroit de choix pour l'établissement à long terme de ses enfants. La convergence entre un but commun et des objectifs individuels explique l'implication de certaines personnes dans des démarches collectives.

Les personnes interviewées évoquent également la fierté qu'elles ressentent. Ce sentiment représente une source d'énergie qui se nourrit d'une série de succès collectifs souvent petits et parfois plus importants.

Mais pour que ça marche, il faut aussi avoir [...] au moins de petites victoires. Il faut qu'il y ait des choses qui se passent positives. Qui est à la base de la motivation quant aux participants. Parce que les gens ne font pas cela pour l'argent. Ils font cela par conviction (P3-129).

La fierté aussi. Tu sais le Pub à [nom de la municipalité C], on est tous fiers qu'il soit là. Ce n'est pas parce qu'il est à [nom de la municipalité C]. On a la fierté d'avoir réussi quelque chose ensemble. [...] On est évalué en 2016. Fait que ce printemps, on va essayer de donner un coup pour avoir notre quatrième fleuron. Cela c'est une fierté. Mais ce n'est pas nécessairement une fierté au niveau du conseil municipal. Moi, je pense que c'est une fierté pour l'ensemble de la population. Parce que c'est tout le monde qui travaille pour cela (P6-129, 51).

Si plusieurs éléments de contexte encouragent la présence de personnes dans une démarche de développement local en milieu rural, il existe par ailleurs plusieurs obstacles qui entravent la possibilité de réaliser des apprentissages. La prochaine section en fait état.

### 3.1.4 Les obstacles aux occasions d'apprentissages

Selon les informations recueillies, les principaux éléments de contexte qui indisposent aux apprentissages concernent le groupe lui-même et les perceptions des personnes qui ne sont pas partie prenante du projet.

En premier lieu, puisque la solidarité dans le groupe représente un aspect positif du contexte, d'après ce qui précède, le manque de mutualité dans le groupe – perçu ou réel – peut nuire aux apprentissages. Les verbalisations recueillies démontrent que le climat qui caractérise la dynamique du groupe de travail s'avère hautement significatif pour les membres. Une personne a ouvert sur les difficultés qu'elle a rencontrées au moment de son intégration dans le projet : « Cette rencontre-là, te dire que j'étais à l'aise, non, pas du tout. J'avais l'impression d'être en dehors de tout ça. J'étais toute seule de [nom de la municipalité C] et les autres avaient tous l'air de se connaître » (P2-5). Il ressort que l'accueil intégrateur des nouveaux membres favorise leur implication dans les rencontres et ultimement, les apprentissages.

Dans le même ordre d'idées, deux participants font référence au fonctionnement de groupe. Ainsi, la participante 4 (213) a affirmé avoir été « ébranlée » quand un membre du groupe a pris une décision importante sans consulter les autres membres. Cet incident aurait eu des répercussions sur tout le groupe et des ajustements ont dû être apportés. Il semble donc que le processus décisionnel, tout particulièrement, peut interférer dans le processus d'apprentissage en agissant sur l'intérêt des participants pour la démarche. De cette manière, un lien pourrait exister entre les possibilités d'apprentissage et la participation active au projet collectif.

Un autre aspect problématique du fonctionnement d'un groupe réside dans l'incompréhension entre les participants sur les façons de faire, et notamment, dans ce cas-ci, sur l'usage que chaque participant peut faire des idées apportées par les membres du groupe :

On partage des choses et on joue chacun notre rôle là-dedans. [...] Il y a eu beaucoup de questionnements par rapport à cela et je trouve que c'est fatigant, un peu des fois. C'est tannant un peu de se justifier. [...] on met des choses en commun, il ne faut pas s'arrêter en disant si quelqu'un réussit quelque chose, de ne pas l'exporter. On le fait pour cela. Il y a des fois, où ça m'a un petit peu irrité... je trouve qu'on a un beau modèle. Il y a des façons de fonctionner qu'on peut changer. (P5-70, 71)

En cas de malentendu, une mise au point paraît souhaitable et elle devrait conduire à l'établissement de règles partagées et effectives. La somme d'énergie que les membres du groupe peuvent consacrer à une mise au point semble toutefois limitée, si l'on se fie au passage suivant : « ...on a comme perdu du temps beaucoup là-dessus ». Quoiqu'il en soit, on retient que la qualité du fonctionnement du groupe dispose aux apprentissages.

Le principe de la reconnaissance évoqué précédemment fait en sorte que l'avis et les attitudes de la collectivité influencent les participants. D'après les entretiens, la perception négative et l'incrédulité de citoyens ébranlent la motivation des personnes impliquées à poursuivre leur engagement. Les commentaires tels que « Ça ne marchera pas. Ça ne donnera rien » (P4-185) ont un effet néfaste sur le sentiment de contribuer à une œuvre commune, comme l'illustre l'extrait suivant :

Aussi, je ne sentais pas de soutien dans le conseil. Plusieurs avaient eu aussi le négatif de toute cette affaire-là. Alors, je me sentais vraiment seule à me débattre dans tout cela. [...] Dans le

fond, il faudrait qu'ils se sentent impliqués. Qui fassent partie de [nom du projet à l'étude] et ça pour eux ... c'est ça qui est difficile. Ils se voient mal (P2-8, 66).

Si les membres manquent d'appui dans leur milieu pour mettre en application les connaissances acquises ou que les perceptions sont tellement négatives que cela les amène à revoir leur participation à la démarche, on comprend l'importance de la réceptivité du projet dans le milieu. Cet aspect est également rapporté par un intervenant accompagnateur du groupe.

Et tout l'esprit de clocher vient, à mon avis, ça vient anéantir le travail. La suspicion entre les autres communautés. Même à l'intérieur des communautés, ça anéantit, ça minimise l'impact et les retombées d'une action qui a été faite. Parce qu'il y a toujours un groupe qui est contre l'autre (P8-20).

Cet informateur ajoute que les maires, qui sont reconnus par les membres du groupe comme étant des *leaders* importants, sont également affectés par ce type de situation :

Ils sont pognés dans des dimensions politiques, ils sont pognés dans des dimensions de conflits de personnalités, ils sont pognés dans des dimensions d'intérêts collectifs différents. Ils sont pognés dans toutes sortes de dimensions comme cela. L'incompréhension des autres, etc. [...] Je comprends. Je ne peux pas les condamner, c'est difficile ! [...] C'est bon des éléments d'opposition et de se remettre en question, c'est parfait ! Mais des oppositions systématiques qui viennent couper les jambes de tous le monde et on en voit (P8-126, 130) !

Enfin, une répondante tente d'expliquer les attitudes négatives par la résistance au changement et à l'innovation. Il s'agirait d'une attitude passiviste et improductive pour la collectivité :

Cette semaine, c'est encore une autre expérience, je trouve cela déplorable. [...] Bien les gens arrivent voter, pas de carte d'identité. Ils le savent. Ils résistent au changement. Ils s'essayent à toutes les fois qu'il y a des élections. C'est souvent les mêmes. De contester ça. Regarde, tu n'avances pas quand tu fais cela. Tu es encore au même point où tu étais, il y a quatre ans, cinq ans, ou deux ans. Mon dieu arrête là. Décrochez ! On aura toujours cette catégorie de personnes-là, mais on n'avance pas dans ça. C'est pour cela quand je dis, soyons ouverts. Adaptez-vous au changement. De toute façon, tu n'es pas bien dans cette société-là. Tu contestes encore des affaires que ça fait 10 ans ou 15 ans que c'est réglé. Tu vis toujours dans un certain passé. Tu n'avances pas (P5-43).

### 3.2 La disposition des participants aux apprentissages en implication sociale

Plusieurs informations qui décrivent les participants ont été présentées dans la partie sur la méthodologie de la recherche. Rappelons que ce groupe est constitué de trois hommes et de trois femmes. L'âge des femmes se situe entre 62 et 67 ans, tandis que celui des hommes, entre 54 et 69 ans. Dans cette section, la présentation du profil des participants est complétée par les observations suivantes qui permettent de comprendre leur inclination ou propension à faire partie d'un projet collectif et d'acquérir de nouveaux savoirs. L'analyse de leurs verbalisations conduit à distinguer deux ensembles d'éléments : leurs expériences et leurs connaissances en implication sociale, d'une part, et les attitudes qui les ouvriront à de nouveaux apprentissages, d'autre part. Les

informations qui seront présentées indiquent que ces personnes ont assumé à un moment ou l'autre de leur parcours d'implication un rôle de *leader* dans leur communauté.

### 3.2.1 Les acquis des participants en matière d'implication sociale

De la même manière que l'on reconnaît des acquis chez des apprenants qui sont admis à un programme de formation, les personnes qui participent à la démarche possédaient déjà un bagage de savoirs sur l'implication sociale avant de se joindre au projet collectif visé par cette étude. Nous verrons que ces personnes avaient une longue expérience d'engagement dans leur milieu, qu'elles étaient au fait de la politique municipale et qu'elles connaissaient bien leur communauté ainsi que les enjeux de développement qui la touchent.

En ce qui concerne la trajectoire d'implication dans le milieu des personnes interviewées, il ressort qu'elles ont été impliquées dans différents comités ou projets, sur les plans local et régional, et ce, dans divers secteurs d'activités. Une personne (P6) a été bénévole dans le secteur scolaire à titre d'administrateur du conseil d'établissement d'une école et elle a également occupé la fonction de parent-commissaire pour une commission scolaire pendant 14 ans. La participante 5 a énuméré les lieux où elle s'est impliquée. Elle cite entre autres choses, un groupe social, le journal local et une fondation locale. Deux autres répondantes (P2 et P4) mentionnent qu'elles sont impliquées dans l'organisme responsable du développement local de leur municipalité où elles occupent des fonctions officielles. Le répondant 3 (38 et 145) a déjà été le président du conseil d'administration de deux organisations régionales ; la première organisation avait une mission dans le domaine du développement économique alors que la seconde était active dans le secteur de la santé et des services sociaux. Le participant 7 a indiqué qu'il est « [...] encore président [d'une association dans le domaine agricole] qui découle du programme de 1988 ou 1989 » (P7-56), c'est-à-dire une organisation qui existe depuis plus de 35 ans.

Les informatrices et les informateurs sont encore actifs dans leur communauté au moment où elles et ils ont été interviewé(e)s. Lors des entrevues, il était demandé à ces personnes d'évaluer le temps qu'elles consacrent à différentes implications. Comme le démontre le tableau qui suit, les personnes interrogées consacrent de nombreuses heures par mois dans différents projets et cela fait partie de leur quotidien depuis de nombreuses années.

Tableau 3 : Estimation par les participants du temps d'implication dans leur communauté au moment de l'interview

Participants	Nombre d'heures consacrées, par mois, pour le projet à l'étude	Nombre d'heures consacrées, par mois, à participer à différents projets de leur communauté	Nombre d'années à occuper une fonction d'élus municipaux	Nombre d'années d'implication dans leurs communautés
2	8 à 10	35	10	Inconnu
3	7	10	23	19

4	3,5	11	4	7
5	6	54	20	39
6	5 à 6	20	18	23
7	5 à 10	80	6	35

Comme en témoigne le tableau, cinq personnes sur six consacrent cinq heures et plus par mois pour le projet à l'étude. En outre, quatre répondants sur six consacrent 20 heures et plus par mois dans diverses implications communautaires. Par ailleurs, les participants ont tous une expérience passée ou présente dans le secteur municipal. Trois répondants ont plus de 10 ans d'expérience et cumulent, en moyenne, 13,5 années d'expérience dans ce domaine. Pour plusieurs personnes, leur implication sur la scène politique municipale se poursuit toujours. En effet, cinq répondants sur six étaient des élus municipaux au moment où les entrevues ont eu lieu. La personne qui n'était pas élue au moment de l'entrevue l'a déjà été pendant de nombreuses années.

Sur le plan des connaissances acquises et en relation avec leur expérience d'implication en politique municipale, les participants peuvent faire la démonstration du rôle que joue la politique en matière de développement en milieu rural. À tout le moins, trois personnes ont parlé de cette dynamique en considérant, par exemple, la dimension historique :

J'ai vu naître aussi les MRC qui sont venues au monde le 1<sup>er</sup> janvier 1982. J'ai participé activement aussi au comité de mise en place des MRC qui avait été autorisé suite à l'adoption de la loi sur l'aménagement du territoire, je crois en 1979. J'ai connu la période antérieure qui était celle des conseils de comtés où on se réunissait quatre fois par année seulement. Je suis même devenu préfet du conseil de [nom du conseil de comté]. Alors toute cette évolution, ce cheminement m'a permis de voir d'où on venait. Parce que les conseils de comtés existaient depuis une centaine d'années. [...] De voir arriver les MRC et de constater la résistance du monde municipal à l'arrivée d'une nouvelle structure qui était beaucoup plus adéquate. [...] Je ne vous cacherai pas que mes connaissances en histoire régionale m'ont beaucoup aidé à voir tout ce cheminement et de voir où l'on pouvait s'en aller (P3-12 à 15).

À la dimension historique s'ajoute, pour le participant 3, une dimension critique face à l'état actuel des décisions qui sont prises et qui ont une influence directe en matière de développement en milieu rural :

Si, tu vois la Politique nationale de la ruralité, c'est une belle invention qui a été soulevée de façon positive par l'OCDE. Ce qui n'est quand même pas rien. Un organisme mondial qui vient nous dire ça [...] il vient nous dire c'est la bonne voie dont d'autres pourraient s'inspirer. On met cela de côté tranquillement. Sous prétexte que l'on va laisser aux régions, en particulier à la MRC, le pouvoir de décider. Mais sans moyen financier qui accompagne. [...] Moi ce qui me choque, ce qui me frappe, c'est qu'il y a cette tendance plus lourde, à fonctionner avec la masse critique. La masse critique, elle est à Montréal. Elle est dans les grandes villes et dans la région de Québec (P3-141, 142).

La participante 5 se montre également très critique face au support accordé par le gouvernement du Québec en matière de développement rural : « les politiques gouvernementales ont toujours défavorisé les milieux. On a un gros problème de société. [...] Oui, c'est beau d'avoir de l'espoir, mais tu frappes vite les murs. Tu es très limité quand tu n'as pas d'argent » (P5-60).

Peu importe la façon d'en parler, ces personnes considèrent que la politique et les politiques publiques influencent le développement : « La politique ça modélise tout ce que l'on fait. C'est ce que j'ai réalisé avec les années. Les politiques de la manière dont elles sont gérées » (P7-35).

L'expérience d'implication municipale a sûrement contribué à la capacité de ces personnes de formuler une opinion sur la contribution de la politique au développement de leur localité. Cette conviction nourrit sans doute l'intérêt pour la politique et pour l'implication dans des démarches de développement local.

Les connaissances acquises par les participants portent également sur leur communauté. Hormis le fait que ces personnes habitent dans leur municipalité depuis de nombreuses années, elles se sont impliquées dans différents secteurs d'activités depuis plus de 20 ans, pour la plupart. Elles sont en mesure de donner une appréciation de l'amélioration ou de la détérioration de leur milieu sur tel ou tel aspect, et de fournir une explication sur les mécanismes qui conduisent au changement :

Des jeunes de différentes municipalités qui se côtoient à partir du secondaire 1 jusqu'au secondaire 5, ça a contribué énormément à diminuer l'esprit de clocher. Énormément ! Moi, j'ai connu des périodes où il y avait des batailles épiques entre les gars d'une paroisse parce qu'ils allaient voir les filles d'une paroisse voisine. C'était comme ça. Et ça, c'était très répandu jusqu'au moment où on a vu l'arrivée des polyvalentes. C'est les polyvalentes qui ont changé cela (P3-88).

Une autre répondante (P5) qui réside dans la même localité depuis plusieurs années dresse un bilan plutôt négatif de l'évolution de son milieu : « Il y avait l'église, l'école, le garage et les épicerie. On avait tout cela. Depuis peut-être une trentaine d'années, c'est le déclin. Dans le sens que l'on a perdu graduellement tous ces services et tout ce qu'on avait [...] » (P5-7).

La connaissance du milieu rend possible l'identification d'enjeux que les personnes estiment centraux au développement de leur localité. Elles en nomment au moins deux qui paraissent interreliés pour elles : l'évolution démographique et l'activité économique.

Plusieurs municipalités au Québec sont confrontées à une diminution de leur population et c'est le cas des quatre communautés concernées par l'étude. La participante 5 décrit ce qui est en cause :

Ce qui nous manque, c'est la masse critique. C'est du monde. C'est ça qui nous limite tout le temps. Ça nous amène tout le temps plein de contraintes de A à Z. [...] Pas capable de garder une épicerie, pas capable de garder un poste d'essence, pas capable de si, pas capable de ça. Pourquoi ? Il n'y a pas de monde. Nos quatre municipalités, c'est ça. Tant mieux s'il y a des gens qui ont envie de venir s'installer. Tu en perds deux. Tu en gagnes trois. Tu en reperds trois. Ça prend du temps avant de faire remonter une population. C'est la réalité et ça nous rattrape tout le temps (P5-55).

L'attraction et la rétention de résidents pourraient ainsi contribuer à la qualité de vie du fait que le bassin de consommateurs et de payeurs de taxes permet d'offrir des services.

Connaître son milieu signifie également être en mesure de proposer des orientations et des activités susceptibles de contribuer au développement local. Un participant (P7-86) a ciblé des sites susceptibles de

favoriser le tourisme. Pour une autre personne, l'attraction et la rétention de résidents seraient possibles s'il y avait localement des emplois de qualité et en bonne quantité, bien qu'il n'y ait pas de recettes magiques pour y arriver : « [...] l'attraction pour conserver ici des personnes avec des bons emplois, c'est pas évident. Parce que ces personnes-là sont obligées de se déplacer pour aller travailler » (P3-66). Or, loin de paralyser les participants, la connaissance de l'ampleur des défis à relever conduit à envisager l'action sur un temps long : « Moi la théorie du petit pas, j'ai toujours cru à cela. On fait un petit pas, mais on avance tout le temps. C'est par des exemples, moi je dis, qu'on va arriver à trouver la bonne façon de faire pour que tout le monde embarque en arrière de nous autres (P6-38). »

### 3.2.2 Les attitudes favorables à de nouveaux apprentissages

Les propos des personnes interviewées permettent d'identifier plusieurs manières d'être et d'agir qui peuvent faciliter les apprentissages. Dans les prochains paragraphes, nous évoquerons l'intérêt pour sa localité, l'ouverture au changement individuel et collectif ainsi que la capacité à travailler de façon collaborative avec d'autres.

Comme on le sait, les personnes engagées dans le projet collectif s'impliquent dans leur milieu depuis de nombreuses années. L'attitude de bienveillance ou d'intérêt à l'égard de leur communauté est manifeste chez quatre des six répondants et selon différentes formes de verbalisation. Ainsi, la répondante 4 (67) raconte qu'après six mois du début de sa retraite, elle a ressenti un fort désir de trouver un lieu d'implication dans sa communauté. C'est à ce moment qu'elle a décidé de contribuer à la relance du comité de développement de sa municipalité qui traversait une période où le roulement des membres était élevé (P4-8).

Une seconde personne (P7) s'est sentie interpellée par le développement de son milieu et c'est à travers la politique municipale qu'elle a cru pouvoir y contribuer : « [...] il faut être prêt à se battre politiquement pour nos idées. Tu as beau faire tout ce que je te dis, mais si je ne me bats pas au niveau de la MRC, si je ne me bats pas au niveau provincial, si je ne me bats pas nulle part, ça donnera rien » (P7-105). Pour sa part, la participante 2 (56) dit réagir lorsqu'elle identifie un besoin dans sa communauté et qu'elle constate que personne n'y répond, en s'impliquant pour tenter de trouver des solutions. D'autres membres du groupe manifestent une volonté de faire avancer leur localité. « J'ai toujours des projets dans la tête » (P7-118), dit le participant 7. Un autre participant exprime le même intérêt d'une autre manière :

Il faut être en avant. Il ne faut pas être en arrière. Il faut être en avant des autres. [...] Ça dépendant de la vision qu'on a aussi. Qu'est-ce qu'on veut offrir à notre population. Des fois, ça serait facile de dire, on ne fait rien. On fait juste le quotidien. Mais ça amènerait quoi dans le milieu ? Absolument rien ! Moi j'ai tout le temps dit une affaire, j'aime mieux me faire reprocher quelque chose que j'ai fait, que quelque chose que je n'ai pas fait. Le monde aura beau me critiquer, mais au moins je vais l'avoir fait. On va avoir essayé quelque chose (P6-97, 124, 125).

L'ouverture au changement représente une autre attitude susceptible de favoriser de nouveaux apprentissages dans l'action collective. Le changement vise sa propre personne et le milieu. Le changement que l'on accepte pour soi correspondant à une capacité d'autocritique à l'égard de ce qu'on a fait :

J'aimais beaucoup l'aspect consultation. Ça, je trouvais cela important. Avec le recul, je trouve qu'on aurait peut-être pu en faire davantage. Dans le sens que [...] on a rejoint beaucoup d'organismes. On peut dire que c'est la voix du peuple aussi. Mais il y a des gens qui n'en ont pas entendu parler ou qui ne se sont jamais sentis interpellés [...] La personne qui n'est pas impliquée dans un organisme, elle restera toujours la personne qui n'a pas eu la chance de s'exprimer (P4-116).

Dans le même sens, une personne considère devoir modifier sa façon de travailler, afin d'augmenter les chances que la population adhère aux projets qu'elle souhaite mettre en place (P7-102). Pouvoir envisager s'améliorer en tant que contributeur à la collectivité correspond à une certaine humilité. Deux personnes refusent de s'attribuer tout le crédit d'un projet :

Moi, je n'ai pas fait cela tout seul qu'est-ce qui se passe à [nom de la municipalité A]. OK, j'ai un certain *leadership*, mais je n'ai pas fait cela tout seul. C'est parce que le monde a cru qu'il fallait faire du changement et passer à d'autres choses. Et c'est là qu'on est rendu. Mais ce n'est pas toujours facile (P6-163).

Oui, je pense que j'ai apporté [...] même la directrice générale a dit que tu seras [prénom de la personne au poste de la mairie de la municipalité C] que depuis que tu es là, il s'en est fait des choses. Ça m'a fait plaisir de l'entendre, mais tu n'as pas cette impression-là d'avoir fait tant que cela. Mais elle, elle peut comparer avec ce qui s'est fait avant (P2-79).

Par ailleurs, l'ouverture au changement se rapporte à la communauté. Les deux femmes du groupe associent leur présence dans la démarche collective à leur désir de faire de nouvelles découvertes. La participante 2 (97) aime participer aux rencontres, car les membres apportent toujours de nouvelles idées et elle trouve cela très stimulant. Elle poursuit en déclarant qu'elle a toujours aimé explorer de nouvelles alternatives. En ce qui concerne la participante 4 (135), elle était intriguée par le projet et elle était curieuse de connaître le processus de revitalisation qui était en cours dans son milieu pour améliorer les conditions de vie des citoyens.

C'est l'ampleur des défis qui exige de s'ouvrir à de nouvelles perspectives et d'envisager de nouvelles manières de procéder :

D'abord, il faut avoir l'esprit ouvert. Parce qu'on a tendance à avoir une perception qui est faite d'avance. [...] Le principal obstacle, c'est un changement de mentalité [...] Il faut sortir de ça ! [...] Absolument ! Et avoir l'esprit ouvert aussi dans le sens où l'on va chercher des idées là où elles se trouvent (P3-99).

Le participant 7 précise qu'il faut aller chercher de nouvelles idées qui prennent forme à l'extérieur du territoire: « [...] il ne faut pas se gêner pour aller chercher des choses à l'extérieur pour comprendre » (P7-95). L'ouverture au changement constitue une attitude que doivent également acquérir leurs collaborateurs et leurs concitoyens :

Je dis arrêtez de vous fermer sur les changements. Ouvrez-vous ! Ne fermez jamais les portes ! Oui, mais tout le monde va entrer. Ce n'est pas cela. Soyez sélectif, mais laissez vous imprégner par les changements. [...] L'ouverture, ça se développe à tous les âges. Par toutes sortes de moyens (P5-42, 82).

Eux, ils étaient bien dans leurs affaires. Ça leur appartenait et il ne fallait pas déranger rien. [...] Il y a du concret dans cela. Il faut être concis. Il ne faut pas que cela soit trop compliqué. Il faut amener les gens à évoluer. Il faut amener le monde aux changements. (P6-112, 82)

Une autre attitude favorable à de nouveaux apprentissages réfère à l'écoute de l'autre et à l'échange d'idées avec ses concitoyens. Un répondant croit que cette attitude permet de prendre en considération tous les commentaires, autant positifs que négatifs, afin de prendre les meilleures décisions et optimiser les méthodes de travail. :

Quand le monde te parle, il faut que tu prennes le temps de les écouter. Cela c'est la première affaire. Si tu ne fais pas cela, tu passes à côté de quelque chose. Après cela, ça vient tout seul. Le reste vient. Les idées arrivent et les façons de faire arrivent. Il faut être à l'écoute des gens. Je pense que c'est le premier critère pour être maire et être un bon *leader*. C'est d'être à l'écoute des gens. Parfois, il y a des gens qui sont frustrés de la vie un petit peu. Ils vont te le dire, qu'ils sont choqués un peu. Mais dans tout ce qu'ils vont dire, il y a un petit brin de vérité quelque part. Où tu dis oui, c'est vrai, on peut améliorer des affaires. Mais, il faut être à l'écoute (P6-54).

La répondante 5 nomme tout aussi clairement cette attitude à adopter : « Écoutez les gens. Ça aussi l'écoute, c'est important » (P5-83). Pour une autre participante, c'est un mode de fonctionnement favorisant l'expression des uns et des autres qui encourage sa présence : « On a pris point par point. Chacun disait ce qu'il en pensait. C'est ça. [...] Je pense que c'est assez et après cela, on peut passer à autre chose » (P2-27). Dans le même sens, un intervenant qui accompagne le groupe a observé la manifestation de cette attitude qui a sans doute aidé le groupe à surmonter une divergence d'opinions et à réduire les tensions dans un cas précis : « Il a pris le temps des écouter. Il a été capable, dans l'adversité, d'écouter ces personnes-là et de leur permettre de s'exprimer. Mais aussi lui, il a été capable d'expliquer pourquoi il voulait s'en aller par là » (P8-89).

Cette attitude encourage également l'intégration de nouveaux membres au sein d'un comité (P4-204). Les difficultés rencontrées par un nouveau membre au sein du groupe a appris au participant 4 l'importance de l'accueil et de la bonne compréhension du projet. Par ailleurs, selon une autre participante, cette attitude conduit à la collaboration plutôt qu'au repli sur soi :

Tous ces questionnements-là, ont fait qu'on a dit qu'il faut se prendre en main. Il faut aller vers les autres, mais il faut aussi que cela soit rentable pour nous. Il faut y trouver notre dû là-dedans. L'entretien des chemins d'hiver avait suscité beaucoup de questionnements. Et de se prendre en main, cela avait été une façon d'aller de l'avant dans les projets. C'est comme cela que graduellement on est venu à penser qu'il faut aller vers les autres (P5-12).

La culture de collaboration au sein de l'équipe de travail est mise en rapport avec la facilité de partager les connaissances et les informations. Les répondants évoquent tout d'abord les effets positifs de la synergie qui unit les membres du groupe. Certains participants évoquent la force du nombre sur la production d'idées et le déploiement d'énergie pour mener à terme les projets (P2-49, 103; P4- 128, 162). Pour sa part, le participant 6 souligne l'importance de l'égalité de statut entre les membres d'une équipe :

C'est sûr qu'il y a le respect entre les autres milieux. On est quatre municipalités qui se respectent. On est quatre élus, dans le fond, qui prennent le temps de s'asseoir ensemble et de jaser ensemble. Et de regarder ensemble les problématiques et amener des solutions. Cela

passer par le respect. C'est très important. [...] On est tous sur le même pied d'égalité. [Nom de la municipalité A] je suis peut-être la plus grosse municipalité des quatre, mais on est tous sur le même pied d'égalité avec les autres. Cela est intéressant aussi (P6-30).

Parfois, l'homogénéité du groupe s'avère opportun, notamment en ce qui a trait au comité des communications qui est composé uniquement de femmes et qui offrirait pour elles un environnement favorable aux apprentissages. On déduit qu'un climat de confiance y règne, cela favorisant la prise de parole et la libre expression pour ces femmes. Voilà l'extrait de l'entretien en appui à ces propos :

J'ai décidé de rentrer dans le comité des communications. On en discute plus. On est quatre actuellement. Il me semble que c'est plus facile de discuter. Pas que les autres nous empêchent de dire, mais peut-être aussi parce qu'on est juste des femmes (rires) ! [...] Mais, il me semble que c'est plus facile de dire, de parler de nos problèmes, de qu'est-ce qui nous irrite. À ce moment-là, ça nous aide à plus nous impliquer et à prendre notre place. [...] C'est différent dans chaque municipalité peut-être selon le conseil de la municipalité ou selon ce que tu as vécu dans ta municipalité ? On en apprend plus et on est portées à être plus attentives à ce qui se passe. Parce que oups ! On va en discuter ou en va en reparler. On voit les choses ensemble. On peut analyser. (P2-21, 23).

D'autres insistent plutôt sur le rayonnement de l'équipe et le réseau pour favoriser les apprentissages (P5-29 et P6-20). Le réseau comprend d'abord les acteurs des communautés concernées qui peuvent fournir de l'information qui peut être de nature technique :

Des fois, je vais parler à [personne au poste de Direction générale de la municipalité C] de quelque chose et elle me dit qu'elle va appeler un autre directeur. Exemple un règlement sur les chiens errants. Je sais qu'elle avait appelé à [noms de deux municipalités], pour avoir des idées. [...] Mais, c'est le fun quand on sait qu'est-ce qu'ils font dans les petites municipalités comme nous (P2-123).

Dans le même sens, afin de réaliser un projet visant à honorer la mémoire de personnes ayant contribué de manière significative au développement de son milieu, la participante 2 a fait appel à quelqu'un pour identifier ces pionniers disparus (P2-105). Avec le réseau, les participants n'ont pas besoin de tout savoir, mais d'être en relation avec des personnes qui détiennent les connaissances et les compétences requises. Il en est de même avec l'autre partie du réseau qui se situe dans l'espace lointain, c'est-à-dire les universités, la Fédération québécoise des municipalités ou le ministère des Affaires municipales, des Régions et de l'Occupation du Territoire (P3-137).

### 3.3 Les accompagnateurs

Les professionnels qui travaillent avec les citoyens engagés dans une démarche de développement local sont désignés de différentes manières : intervenant, agent de développement, organisateur communautaire, personne-ressource, etc. Comme nous le verrons dans la première section, ils assument plusieurs fonctions, d'après les participants. Par la suite, nous présenterons les caractéristiques associées aux accompagnateurs. De plus, nous aborderons les apprentissages réalisés par les professionnels ainsi que les prérequis désirés chez les participants. Enfin, les méthodes identifiées qui facilitent l'implication sociale en milieu rural seront exposées. Dans une perspective d'apprentissage, les accompagnateurs deviennent des pédagogues qui essaient de rendre les participants le plus actifs possible.

### 3.3.1 Les fonctions des accompagnateurs selon les participants

La totalité des personnes interviewées ont affirmé que l'accompagnement par un ou plusieurs intervenants est une condition facilitante pour une démarche de développement local. Pour étayer leur point de vue, elles évoquent les fonctions de coordination, de circulation d'information et de support technique.

En ce qui concerne la fonction de coordination, une participante (4-82) mentionne l'importance de faire des liens entre les différents acteurs dans la durée. Le répondant 6 partage cette opinion concernant l'utilité d'une personne qui a comme responsabilité de coordonner le projet :

Car ce n'est pas chaque milieu qui va être capable de faire avancer cela comme on voudrait. Ça prend réellement une pierre angulaire, un centre. Une personne ressource. On est capable d'apporter des choses, mais il ne faut pas que ça reparte dans l'autre sens. Autrement, on va perdre notre motivation. [...] Ça peut aller jusque-là ! (P6-151)

La circulation de l'information représente une autre attribution des accompagnateurs. Hormis la fonction de coordination, on attribue à l'agent de développement local embauché par quatre municipalités de travailler avec toutes les communautés et de diffuser l'information pertinente sur un large territoire (P5-25). La répondante 5 est persuadée que leur organisation est plus forte lorsque les membres qui l'administrent sont alimentés par de l'information de qualité et en quantité suffisante. Car, pour cette personne, avoir accès à de l'information augmente leurs pouvoirs et leurs possibilités de développement. La participante 2 (108) rappelle qu'un financement d'un projet a pu être obtenu, parce que l'agent de développement leur a fait connaître un programme et les a aidés à rédiger une demande. Le partage d'information est une façon simple de soutenir le développement de connaissances des membres.

Le soutien technique signifie plusieurs choses pour les participants dont l'animation des rencontres :

C'est [nom d'un agent de développement local] qui prenait la présidence quand j'étais là. [...] C'est lui qui faisait l'animation. Oui, ça m'a beaucoup aidé. Ça prend quelqu'un qui nous accompagne. Parce qu'on n'a pas le temps et on ne peut pas tous savoir (P2-62).

Ce type de soutien permet de pallier l'écart entre l'ampleur du travail à accomplir et la disponibilité des participants : « Nous autres, comme personnes, on ne va pas encore assez loin. Peut-être parce qu'on a trop de choses ou trop d'affaires » (P5-67). Une autre affirmation va dans le même sens :

Ça prend plusieurs acteurs qui viennent de plusieurs champs de compétences différents. Mais s'il n'y avait pas d'accompagnement comme tel [on énumère les prénoms de trois professionnels], il faudrait quand même quelqu'un qui ait le mandat, qui porte le chapeau. [...] Présentement, on ne serait jamais rendu là. Je ne penserais pas (P4-182).

Un intervenant conclut de la même manière, à savoir que la disponibilité des participants est limitée et que l'avancement du projet nécessite de sa part la réalisation de certaines tâches spécifiques :

J'aurais aimé ça moi impliquer les membres du [comité qui fait office de conseil d'administration de l'OBNL] dans la compilation et l'analyse, mais c'était beaucoup leur demander. Parce qu'on a affaire à des gens très impliqués dans le milieu. Déjà être au [comité qui fait office de conseil d'administration de l'OBNL], participer aux consultations, participer aux réunions de planification de la suite, etc. Des fois, il y avait des sous-comités. C'était demandant à part toutes les activités dans leur milieu. Toutes leurs responsabilités dans le milieu (P1-80 à 82).

Donc, l'accompagnement par des professionnels est un élément qui est jugé comme étant très important pour soutenir l'acquisition d'apprentissages des personnes dans le cadre d'une démarche de développement local en milieu rural.

Il convient maintenant de mieux connaître ces personnes qui interviennent dans le projet sur une base salariée.

### 3.3.2 Les attributs des accompagnateurs en matière de développement

Les deux accompagnateurs avaient le mandat de soutenir le groupe dans leur démarche de gouvernance territoriale partagée. La participante 1 avait 67 ans alors que le répondant 8 avait 58 ans au moment de la collecte de données. Les accompagnateurs interviewés font ressortir un certain nombre d'atouts qu'ils possèdent sur le processus de développement local : la connaissance des communautés, une expérience du métier, des connaissances sur le développement local ainsi que leur complémentarité avec d'autres professionnels.

La connaissance du territoire est une caractéristique des accompagnateurs qui est ressortie des entrevues. À titre d'exemple, la participante 1 (14-15) a étalé ses connaissances sur les axes routiers, les différents secteurs d'activités qui constituent l'économie de la région ainsi que ses défis en développement social.

Les accompagnateurs possèdent également une expérience d'intervention parfois considérable, comme le suggère le tableau qui suit.

Tableau 4 : Expérience des intervenants en développement local et temps consacré au projet

Numéro du participant	Nombre d'heures consacrées au projet	Nombre d'années d'expérience en développement local
1	2009 à 2010 : 17 heures par semaine. À la retraite : variable (deux à cinq jours par mois, parfois jusqu'à 35 heures par semaine)	29
8	70 heures par mois	36

Dans le cas qui nous occupe, les intervenants ont au moins 30 ans d'expérience en développement local. De plus, ils consacrent un temps appréciable au projet. On comprend qu'il existe un lien entre le temps cumulé en développement sur un territoire et les connaissances qu'on en a.

En plus de posséder des connaissances sur le territoire où ils interviennent, les accompagnateurs peuvent évoquer des principes théoriques sur le développement local. La participante 1 a expliqué comment elle a procédé à l'étape de consultation pour l'élaboration du projet de territoire qui allait déterminer les priorités de développement pour les 10 prochaines années. Selon elle, il était primordial que toutes les communautés soient actives dans cette phase du projet. Pour faciliter leur présence, il fallait que cette démarche corresponde à leurs besoins et à leurs intérêts :

Dans chacun des domaines, économique, social et environnemental, ça n'a pas été mené tout à fait de la même façon. [...] L'idée, dans le fond, qui a été soumise à [nom du projet à l'étude], c'est que peut-être que nous autres à [nom de la municipalité A] on pourrait faire ça sur commerces et services et inviter des représentants de toutes les autres municipalités. Peut-être qu'à [nom de la municipalité C] on pourrait faire ça sur la forêt. Peut-être qu'à [nom de la municipalité D] on pourrait faire ça sur le tourisme. Peut-être qu'à [nom de la municipalité B] on pourrait faire ça sur l'agriculture. Chacune des thématiques représentait un peu le secteur d'activités dominant dans cette municipalité-là ou une aspiration dominante. Par exemple, au tourisme à [nom de la municipalité D] avec le [organisme dans le domaine du plein air] et d'autres éléments on veut consolider la vocation touristique. Mais pas juste eux, car les autres aussi ont des aspirations touristiques (P1-65).

L'autre intervenant a décrit « comment les faire cheminer [les participants] en les outillant au maximum, par toutes sortes de façons » (8-53). Pour cet intervenant, les principaux acteurs du développement sont les citoyens et il emploie divers moyens pour traduire ce principe dans la réalité :

Donc, mon expertise c'est d'apporter beaucoup beaucoup d'informations et permettre aussi à des *leaders* de renforcer leurs capacités, de comprendre et de les sensibiliser. De cette façon-là, ils peuvent être en action. Ils peuvent agir sur leur communauté et changer la donne. Étant donné que c'est des petites communautés, je pense qu'il faut qu'elles travaillent ensemble. Là, le fait nouveau, c'est d'apprendre à travailler ensemble (P8-48).

La mobilisation de la population représente à la fois un objectif et un enjeu pour les intervenants. Leur façon de travailler consiste à mettre à contribution les membres du conseil d'administration de l'OBNL :

Mais le défi, c'est de mobiliser d'autres personnes autour. C'est de renforcer les capacités de ces *leaders*-là et c'est qu'ils comprennent qu'ils doivent agir sont comme délégués. S'ils pouvaient augmenter leur capacité de ramener de l'information et réussir à convaincre, qu'à vendre. Ils sont convaincus eux ! Maintenant, comment on fait pour convaincre les autres ? (P8-125).

Quand un projet s'inscrit dans une approche de développement local, il doit être porté par les acteurs du milieu. Mais pour favoriser les retombées dans les communautés, les acteurs doivent posséder certaines compétences et pouvoir bénéficier d'un accompagnement de la part de ressources possédant une expertise dans ce domaine.

Les intervenants verbalisent de différentes façons leur aptitude à agir en complémentarité avec d'autres intervenants. Le répondant 8 (41) a d'ailleurs sollicité la présence du répondant 1, afin d'assurer que la démarche soit démocratique et collective, notamment au moment de la consultation préalable à l'élaboration du projet de territoire. Les intervenants sont également en mesure d'adopter des rôles différents dans des tâches concrètes : « [...] Alors, animer les réunions c'était ma tâche. [Prénom du répondant 8] pouvait intervenir sans

forcément être coanimateur, mais comme personne ressource, accompagnateur du groupe. On était les deux d'une certaine manière à l'animation (P1-31).

Un participant a nommé des avantages à ce que les intervenants soient issus de deux organisations différentes. Cela permet au groupe d'avoir des avis et des points de vue supplémentaire et de profiter d'expertises variées :

Ce qui a été intéressant dans cet accompagnement-là d'être à deux, à deux organisations différentes, à deux mandats différents, ça permet de questionner constamment notre approche. Donc, de la peaufiner et aussi d'apporter des regards différents de ce qu'on observait dans une réunion du [nom du comité qui agit à titre de conseil d'administration de l'OBNL]. Et c'est toujours le cas [...] (P8-47).

### 3.3.3 Les apprentissages faits par les intervenants

Si on associe les accompagnateurs à des formateurs, ils renouvellent régulièrement leurs connaissances et font des apprentissages. Ces derniers ont évoqué plusieurs apprentissages qu'ils ont réalisés lors d'une mission faite en France en 2010. Ils ont réalisé que le concept de développement durable pouvait désigner le projet de développement à construire :

[...] ça nous a appris qu'on ne peut pas passer à côté aujourd'hui de travailler dans une perspective de développement durable où se rencontrent la sphère économique, la sphère sociale, la sphère environnementale guidée par une gouvernance novatrice. Alors on est parti avec ce canevas-là (P1-46).

Les intervenants ont pu s'inspirer d'expériences françaises en développement durable pour œuvrer avec le groupe. La participante 1 a mentionné que la mission en France lui a rappelé que la notion du temps est primordiale : « [...] qu'il faut prendre notre temps pour faire cette démarche-là. C'est une démarche, il faut y mettre le temps » (P1-44). Ensuite, elle a retenu que l'état de situation qui doit être fait au tout début de la démarche doit emprunter une approche participative et il ne doit pas être considéré uniquement comme une tâche technique par les intervenants : « Ça commence par une bonne connaissance du territoire. Un portrait du territoire qu'on pouvait faire avec les gens. Et plus que cela, qu'on devait faire avec les gens » (P1-45).

L'autre intervenant avait fait un voyage en France, en 2003, dans le cadre d'un emploi. Une réflexion d'un maire français a été très marquante pour lui. Le maire lui a dit que : « [...] le développement de sa commune, c'était d'abord la préoccupation du développement des autres communes » (P8-28). Cette intervention a changé sa façon d'aborder le développement en milieu rural : « Même moi, je ne suis pas sensibilisé tout à fait à ça. Je travaille avec chacune des communautés en individuel » (P8-29). Lors de ce voyage, il a découvert le concept de l'intercommunalité, c'est-à-dire que les collaborations entre les communautés de communes sont à la base du développement local et régional. C'est sur la base de ces nouvelles connaissances qu'il a incité les acteurs de quatre municipalités dévitalisées à modifier leurs manières de penser et de faire, car il est maintenant convaincu « qu'il existe d'autres façons de faire pour soutenir des communautés et développer des éléments de gouvernance entre des communautés (P8) ». L'intervenant était alors prêt à modifier ses pratiques, car il se doutait que la manière de travailler localité par localité ne permettait pas un développement optimal et durable :

Mais, il y avait un problème. On avait beau agir. On avait beau mettre en action des gens. On avait beau travailler sur des projets. On ne changeait pas la donne de l'attraction des familles, on ne changeait pas la donne économique et sociodémographique, on n'arrivait pas à changer la donne sur le pourquoi on travaillait sur une revitalisation de milieu. On n'arrive pas à revitaliser. Au contraire, on perdait encore (P8-12).

Donc, c'est au retour de ce voyage en 2003, qu'il a modifié ses pratiques professionnelles et qu'il a proposé une démarche de développement regroupant plusieurs municipalités dévitalisées. Puis, lors de la mission réalisée en 2010 avec le groupe des participants, l'élément nouveau qu'il a retenu est la temporalité : le groupe devait envisager son projet de développement de territoire sur une période de 10 ans, car les enjeux sont grands et l'on doit se donner du temps avant de pouvoir observer des résultats durables (P8-114).

Une autre façon d'apprendre évoquée par un intervenant est associée au mentorat : « Je considère [prénom du répondant 1] comme étant un mentor. J'ai appris beaucoup, même si j'avais une bonne expérience d'animation, j'ai appris beaucoup sur comment organiser les affaires, etc. » (P8-52). On peut comprendre qu'une démarche collective novatrice peut être en soi la source de nombreux apprentissages, et cela, peu importe l'expérience acquise.

Les observations faites au cours des expériences professionnelles correspondent à une autre façon d'acquérir de nouvelles connaissances, d'après le répondant 1. Ces observations concernent notamment les dynamiques de groupe. L'intervenant juge important de contribuer à un climat socioaffectif positif et harmonieux au sein du groupe :

S'il y a un bon climat socioaffectif, ça aide au développement des capacités d'agir. Si l'acquisition de connaissances est possible, si la prise de parole est possible dans un groupe, forcément la capacité d'exercer un *leadership* va pouvoir se faire ou au moins s'améliorer (P1-125).

La qualité du climat socioaffectif est en lien direct avec l'aisance que ressentent les membres au sein du groupe et les modes de fonctionnement qui favorisent le respect, l'ouverture et la participation de tous. En effet, il faut trouver un équilibre entre le plaisir d'être ensemble et accomplir le mandat qu'on s'est donné. Étant donné que le support auprès du groupe a été fait sur une longue période, l'intervenant a pu faire de nombreuses observations afin de comprendre cet aspect en faisant des liens entre les notions théoriques et le vécu du groupe.

#### 3.3.4 Les prérequis souhaités chez les participants

Le répondant 8 a décrit le profil qu'il serait souhaitable de retrouver chez les personnes qui participent à une démarche de développement local, afin de faciliter sa mise en œuvre. Parmi les éléments mentionnés, il fait référence, entre autres choses, à la volonté des personnes de travailler ensemble (8-61), à leur ouverture aux autres (8-65), à leur goût d'apprendre tout en étant attentifs aux différentes initiatives (8-67) qui ont cours à l'intérieur et à l'extérieur de leurs communautés. On peut faire plusieurs parallèles avec les verbalisations faites par les participants dans la section « 3.2.2 Les attitudes favorables à de nouveaux apprentissages ».

D'après cet intervenant, ce qui peut influencer des personnes à s'impliquer dans une démarche de développement local relève d'un manque ou d'un malaise. Il croit avoir réussi à faire adhérer quatre municipalités à son projet de gouvernance territoriale partagée, car les dirigeants de ces municipalités avaient pris conscience de leur situation et ils comprenaient très bien les enjeux auxquels elles étaient confrontées. La prise de conscience collective est la première étape à franchir. Si elles ne sont pas sensibilisées à la situation critique qui les caractérise, elles ne peuvent réaliser l'urgence d'agir :

Une crise. Un problème qui surgit et que tout le monde, ça leur frappe dans la face, car ils ne l'ont pas vu arriver. Fermeture d'école annoncée. Épicerie qui est en train de fermer. Une usine, un commerce ou une entreprise qui ferme. Oups, là il y a des prises de conscience. Il y a une mobilisation qui se fait plus facilement. Le défi c'est de la maintenir (P8-83).

Le travail de mobilisation est grandement facilité quand une communauté est confrontée à une situation critique qui interpelle les citoyens à agir et à se mettre en action. Par la suite, il reste à réunir, informer et guider les *leaders* et autres personnes intéressées dans le processus à mettre en place.

### 3.3.5 Quelques méthodes utilisées pour favoriser les apprentissages chez les membres

Les deux intervenants rencontrés (P1 et P8) partagent la même opinion, à l'effet qu'il appartient aux citoyens de se prendre en main pour répondre à un besoin, qu'ils sont les principaux acteurs d'une démarche et qu'ils doivent être formés en ce sens. La participante 1 explique qu'elle oriente son travail dans ce sens :

Forcément l'accompagnement qui est offert, aide au développement des capacités d'agir. Si l'accompagnement est mené dans cet objectif-là, d'un *empowerment* collectif et communautaire, c'est sûr et certain, qu'en portant attention, l'accompagnement peut générer un développement de compétences sur les personnes qui sont porteuses d'un projet. Principalement autour d'un projet comme ça, c'est la compétence de prise de parole. L'accompagnement est là lui pour stimuler ça. La prise de parole ça va aussi avec l'exercice d'un *leadership* (P1-121, 122)

C'est ainsi que les deux intervenants avaient le souci d'augmenter les capacités d'agir des citoyens qu'ils côtoyaient et ils ont eu recours à plusieurs stratégies qui ont été mentionnées lors des entretiens. Tout d'abord, ils ont adopté des méthodes de travail afin de s'assurer que les membres avaient de l'espace pour s'exprimer :

Mais tout de suite, ç'a commencé en disant qu'il faut partager la prise de parole. Car nous autres on est des accompagnateurs on ne va pas toujours prendre le *lead* de toutes les présentations publiques. Déjà, parce que c'est une chose très facile de dire vas-y donc [prénom d'un professionnel], vas-y [prénom d'un autre professionnel]. Déjà dans la planification d'un déroulement, qu'on décidait ensemble, il y avait déjà des parties où [nom d'un professionnel] prenait la parole. Moi, je pouvais animer l'assemblée de manière générale que ce soit le mot d'ouverture, les remerciements, les introductions, etc. C'est les gens du comité de gouvernance qui ont commencé à mettre la main à la pâte. Mais dans les aspects plus techniques, comme expliquer la mission en France et tout ça restait dans les mains des accompagnateurs. Ça l'a évolué comme ça. Petit à petit (P1-34).

Afin de développer les habiletés en communication et la capacité de s'exprimer sur le projet qui était en cours, les intervenants ont imaginé différentes méthodes de travail. Premièrement, lors des rencontres de consultations

publiques, la formule de coanimation entre professionnels et membres du conseil d'administration a été privilégiée (P1-68). Cette méthode de travail rejoignait deux objectifs. Tout d'abord, elle permettait aux personnes de vivre une expérience d'animation afin de renforcer leurs capacités de prise de parole. Ensuite, elle respectait l'approche de développement local en mettant à l'avant-plan les *leaders* du milieu qui avaient identifié un problème pour lequel ils souhaitaient mobiliser la population.

Deuxièmement, il a été décidé que les membres devaient rédiger des articles qui étaient publiés dans leurs journaux locaux afin de tenir informer la population de l'évolution de la démarche. Les personnes responsables de cette tâche devaient avoir une bonne compréhension de la démarche pour être en mesure de la synthétiser et de la vulgariser dans un texte destiné aux citoyens. Cela a eu un effet positif sur les membres du comité de communication qui ont développé leurs capacités d'agir dans ce domaine (P1-128).

Troisièmement, un accompagnateur croit que la participation de membres à une démarche évaluative menée par la Chaire Desjardins en développement des petites collectivités de l'UQAT a été une source d'apprentissage pour eux. En effet, le chercheur qui était responsable de ce travail d'évaluation a impliqué les membres dans l'élaboration du cadre logique de l'évaluation. Cela a été une belle opportunité pour les membres de s'approprier la démarche et ils ont pu s'exprimer sur le sujet et expliquer leurs points de vue (P1-136).

Quatrièmement, les voyages et les visites représentent des occasions privilégiées d'apprentissage. La façon de les faire importe également pour le répondant 8. Il s'avère tout à fait judicieux d'investir dans la location d'un autobus quand une activité nécessite un temps appréciable de déplacement. Cela permet à l'ensemble des membres du conseil d'administration de partager leurs observations, leurs perceptions et leurs questions sur l'activité. De plus, tout le monde peut y participer et cela évite de planifier une rencontre préparatoire et d'évaluation. C'est très efficace de faire l'évaluation d'une activité quand les personnes viennent tout juste de la réaliser (8-111).

### 3.4 Les modes d'apprentissages

La présente recherche s'intéresse notamment aux différents modes d'apprentissage évoqués par les personnes interviewées. Ils relèvent soit d'activités éducatives formelles, d'activités planifiées ayant conduit à des apprentissages non intentionnels et celles favorisant des apprentissages non intentionnels informels.

#### 3.4.1 Les activités formelles d'apprentissage

Il est possible de développer ses connaissances et ses compétences en participant à des activités formelles d'apprentissages qui se déroulent dans le cadre de cours ou d'activités de formation délibérément construites. Parmi les six répondants interrogés, trois d'entre eux ont mentionné avoir augmenté leurs capacités d'agir sur des thèmes bien précis en assistant à des formations. Tout d'abord, un participant a mentionné qu'il est membre d'une association qui œuvre dans le domaine de l'agriculture. Par l'entremise de cette association, il a participé à au moins une journée de formation par année, et cela, depuis plus de 35 ans. Il a affirmé que les apprentissages qu'il a faits sont en lien avec les notions de *leadership* et d'entrepreneuriat (P7-130). Ces connaissances lui sont utiles dans le cadre de son travail et dans ses implications communautaires. Une

seconde participante a fait référence à une formation qui a été offerte aux membres du comité des communications sur l'utilisation de Facebook. Elle est très contente d'y avoir participé et cela l'aide concrètement dans la gestion du compte Facebook qu'elle partage avec un autre membre (P4-39). Cette formation lui permettrait de mieux maîtriser un outil de communication qui favorise la mobilisation des personnes autour de leur projet. Enfin, une troisième répondante a identifié les apprentissages qu'elle a faits suite une formation qu'elle a reçue en communication. Elle aurait amélioré sa capacité de produire les textes qui sont publiés dans les journaux locaux ou dans toutes les communications qui s'adressent à l'ensemble de la population :

À cause de [Nom de l'OBNL à l'étude], nous sommes allés à un atelier sur le langage clair où on nous a expliqué comment écrire pour se faire comprendre. [...] Imaginez que la majorité de la population n'a pas de secondaire 5. Alors, elle a dit qu'il faut que vous pensiez à ça quand vous écrivez. Cela m'a beaucoup aidé, parce que là mon texte est plus simple. Avant, je me disais qu'il fallait peut-être que je me force un peu pour avoir des nouveaux mots. Mais là, elle m'a expliqué ça (P2-102).

Un autre aspect relevé par trois membres porte sur les nouvelles perspectives offertes par les activités formelles :

D'abord, je me suis fait ces cadeaux-là. Oui, j'ai participé le plus que j'ai pu, depuis que je peux le faire. Oui, ça m'a apporté beaucoup sur le plan personnel. [...] j'ai appris qu'il faut se faire connaître et reconnaître. [...] Oui, ça m'a apporté des nouvelles façons de penser et de faire. C'est une façon d'apprendre (P5-50).

Le répondant 6 ajoute que : « [...] ça fait faire allumer certaines lumières. Ça va faire réfléchir les gens un peu d'une certaine façon » (P6-72). De même, pour la participante 2 (96), le réseautage établi lors des activités de formation auxquelles elle a participé lui ont été très bénéfiques sur le plan des apprentissages.

### 3.4.2 Les apprentissages non intentionnels dans le cadre d'activités planifiées

Dans le cadre d'activités permettant des apprentissages non intentionnels, les objectifs sont assez vastes et diversifiés, mais exigent des participants de suivre une procédure simple pour acquérir de nouvelles connaissances dont le contenu n'est pas fixé à l'avance. Quatre répondants (P4, P5, P6, P7) ont fait référence à la lecture comme étant un excellent moyen pour eux afin de se tenir informer et de faire de nouveaux apprentissages. Deux d'entre eux (P6-99 et P7-110) ont été plus précis dans leurs propos en mentionnant qu'ils lisaient les journaux à grande diffusion tels que *Le Soleil* et le *Journal de Québec*.

De plus, trois personnes (P2, P4, P7) ont précisé, pendant l'entrevue, qu'ils utilisaient Internet pour effectuer des recherches, afin de s'informer sur des sujets précis ou pour suivre l'actualité dans certains secteurs d'activités. Un participant s'intéresse même aux actualités qui se passent outre-mer (P7-32).

Deux répondants mentionnent que les interactions avec d'autres personnes constituent pour eux des occasions d'apprentissages : « [...] moi j'ai la théorie que chaque personne m'apporte quelque chose. Je trouve que l'être humain a des grandes connaissances et les partager moi je trouve que c'est une façon d'apprendre » (P5-22). Donc, le fait de privilégier les situations de groupe peut représenter en soi un moyen de soutenir l'acquisition d'apprentissages.

Depuis la mise sur pied du projet collectif, bien d'autres activités ont contribué à l'acquisition de connaissances chez les membres, telles que :

- des visites d'initiatives qui ont été développées au Québec ou à l'extérieur du pays;
- la participation à des conférences;
- des présentations qui ont été faites dans le cadre de colloques ou de journées de réseautage;
- l'accueil de personnes, Québécoises ou étrangères, qui désiraient avoir une présentation du projet collectif.

Parmi les nombreuses activités qui ont été proposées aux membres et auxquelles ils ont participé, quatre d'entre elles ont été identifiées comme étant plus significatives. En premier lieu, une visite organisée en Gaspésie a été notée par trois participants comme étant une activité très instructive pour eux. En effet, deux répondantes ont relaté, lors des entrevues, des projets qui leur ont été présentés pendant leur séjour. Pour une personne, il s'agit de la visite d'une infrastructure touristique qui était à la fois un restaurant et une salle d'exposition (P2-18). Le contact avec cette initiative a été une source d'inspiration pour elle et lui a redonné espoir de trouver un projet porteur pour son milieu. Une autre participante a été charmée par la visite d'un atelier de création qui s'était spécialisé dans la récupération de textile. Ce projet lui a donné le goût de reproduire quelque chose de similaire dans sa municipalité, car elle sait que plusieurs femmes dans la région possèdent des habiletés en couture et qu'il y a un local non utilisé dans sa communauté (P4-150). Pour sa part, le répondant 7 n'a pas été marqué par un projet, mais bien par la beauté de l'environnement qu'il considère comme étant un atout précieux en matière de tourisme. Voici comment il a exprimé son idée :

La Gaspésie, j'y retourne n'importe quand. Mais pas en vitesse. Ce n'est pas New York. Il faut que tu t'imprègnes du monde et de l'environnement, sinon ça peut paraître très vide. [Rires.] Mais, il faut s'inspirer de cela pour nous autres aussi (P7-91).

Ce dernier avait vu des ressemblances entre sa communauté et celles visitées en Gaspésie. Il estime qu'une démarche de revitalisation ne doit pas seulement se préoccuper de développer des projets, mais qu'elle doit mettre de l'avant la capacité d'accueil du milieu, ses attraits ainsi que la beauté de son environnement.

En deuxième lieu, l'activité qui a été retenue par trois membres s'intitule « Première impression ». Cette activité a été planifiée par les intervenants et avait comme objectif de permettre à l'ensemble des membres de connaître le territoire sur lequel se déroule le projet collectif. Un intervenant en parle en ces termes : « Ça été super intéressant. Cela a permis aussi à des gens des municipalités extérieures qui visitaient les municipalités de retourner une image aux autres de ce qu'ils percevaient en une demi-journée ou une journée de visite de leur territoire. Donc, d'assimiler de l'information et de la renvoyer » (P8-101). Selon les commentaires formulés par trois membres, il est apparu judicieux de réaliser cette activité. En effet, les trois personnes ont soutenu avoir appris des choses lors de cette activité. Deux répondants (P3 et P6) ont appris l'existence d'entreprises qui sont localisées dans les municipalités voisines. Cela a été valorisant et motivant pour eux, car ils ont constaté le potentiel de développement que possède leur territoire. Une participante l'évoque de façon très positive :

L'activité « Première impression », je te dis que ça été pas mal déterminant. Tu penses connaître ton coin de pays. Par la visite que tu fais dans ta propre municipalité, tu découvres des choses et moi, ça fait longtemps que j'habite ici. Ça été révélateur pour moi. Et plusieurs ont parlé de ça. On ne sait même pas ce qu'il y a dans notre municipalité. On a tous une leçon à tirer de ça. Plusieurs participants ont réalisé la même chose dans leur propre municipalité. En plus de

découvrir ce qu'il y a dans l'autre municipalité. Ta quatrième voisine que tu connaissais de nom et qui est finalement tellement intéressante et des gens tellement intéressants (P4-144).

Pour les quatre personnes qui y font référence, cette activité fait l'unanimité en tant que source de nombreuses découvertes. Elle aurait été porteuse d'espoir et aurait contribué à leur engagement dans la démarche collective.

En troisième lieu, la mission d'une semaine qui s'est déroulée en France au printemps 2010 a été évoquée par plusieurs participants. Les apprentissages réalisés seraient différents de ceux faits lors du séjour en Gaspésie, et pour cause. D'après un accompagnateur, la France n'a pas les mêmes politiques ni les mêmes organisations que le Québec. Il devient difficile de transposer directement au Québec un projet qui connaît du succès en France : « Ce n'est pas le projet qui est important, c'est le processus. Reviens au processus. Ils ont réussi à travailler ensemble, car ils ont réussi à imaginer les affaires autrement. Bien, la France leur a permis de penser autrement » (P8-107). Dans le même sens, le répondant 6 retient de ce voyage la fierté et la persévérance des résidents de petits milieux ruraux qui sont déterminés à préserver leur qualité de vie :

Moi, cela m'avait touché. Parce que c'était de voir le vouloir du monde de s'en sortir. C'était des petits milieux, mais ils étaient fiers de nous montrer cela et de dire nous autres on a vécu cela. C'était leur histoire qu'ils nous racontaient. Mais c'était de voir la façon dont ils s'y prenaient. Ils n'étaient pas des grosses communes, mais ils s'en sortaient quand même. Ils avaient tous les services dont ils avaient besoin pareil. Mais eux aussi, ils avaient dû faire un changement de mentalité pour penser différemment. Pour arriver à faire ce qu'ils ont fait ! (P6-139, 140)

Cette activité aurait permis à des participants de réaliser que le changement est possible si la population en arrive à voir autrement le développement. Le répondant 7 a remarqué que les Français développent leur milieu de manière concertée et que cette façon de faire est encouragée par les politiques en vigueur :

Moi, ce qui m'a frappé, c'est le système politique en France. On a eu une grosse demi-journée soit 4 ou 5 heures de cours pour comprendre. On a eu d'autres rencontres dans les communautés de communes pour savoir comment ils fonctionnaient et tout cela. C'est cela qui m'a frappé, la première chose, la façon politique dont ça fonctionnait. En France, c'est différent. La façon dont on fonctionne politiquement change nos façons de faire. Le politique est extrêmement [...] plus important souvent que bien d'autres choses. Parce qu'on fonctionne beaucoup par le politique. La façon de fonctionner est extrêmement importante. Le politique, ce n'est pas faire de la politique. C'est notre façon de fonctionner. C'est cela qui m'a frappé en France (P7-16 à 18).

La mission en France a été inspirante pour plusieurs membres, car elle les a ouvert à un autre modèle de développement. Deux répondants (P5, P7) ont souligné qu'il faut s'inspirer de ce qui se fait à l'extérieur de leur communauté pour imaginer des stratégies et des projets prometteurs :

Quand tu dis de quoi je me nourris, bien c'est beaucoup plus de ce qui se passe à l'extérieur de ma municipalité que je me nourris, que de ce qui se passe à l'intérieur. Parce qu'à l'intérieur, on fait toujours les mêmes erreurs. On recommence toujours les mêmes *patterns*. Je pense que c'est humain. Si tu ne vas pas chercher quelque chose à l'extérieur. Voir d'autres choses (P7-74).

La mission d'étude en France a également eu un impact positif sur la cohésion du groupe. Le voyage a permis aux personnes d'apprendre à se connaître davantage sur le plan personnel et des affinités se sont développées entre les membres (P8-109).

### 3.4.3 Les apprentissages non intentionnels réalisés dans le cadre d'activités informelles

Bien des apprentissages sont faits sans que cela ait été nécessairement planifié par quiconque. En effet, le simple fait d'être présent et de collaborer à la démarche collective permet l'acquisition de connaissances. Ainsi, trois membres ont pu nommer des apprentissages qu'ils associaient à leur expérience d'implication communautaire qui est considérable, faut-il le rappeler. Il s'agit tout d'abord de la connaissance de son territoire et de ses atouts qui contribue à l'attachement qu'on éprouve à son égard (P3-123) :

Mais c'est déjà quelque chose quand, on se promène et on voit [...] le rang de [nom du rang] et qu'on a le paysage avec la [nom d'une vallée]. C'est époustoufflant. Il faut avoir voyagé en Europe pour voir qu'il y a des choses qu'on trouve belles en Europe pis qu'on a ici et qu'on ne le voit plus (P3-91).

Une autre participante renchérit : « Ça nous fait prendre conscience aussi qu'on a du potentiel. On n'avait jamais le temps de parler de nos potentiels » (P5-26).

Des apprentissages ont également été faits en matière de mobilisation et de participation citoyenne. Sans avoir nécessairement eu des formations à ce sujet, deux répondants comprennent que ces principes sont au cœur du développement local :

Oui, il y a des gens qui croient que c'est important de se regrouper. Comment on va aller chercher nos gens de la municipalité. Nos concitoyens. On a un gros défi à relever. Est-ce qu'il faut attendre d'avoir été les chercher un à un et de les avoir tous ou bien il faut avancer avec les quelqu'un qui y croit déjà ? Ils vont peut-être voir ce que l'on fait et ça va peut-être les inciter à se joindre à nous ? (P5-36).

Le répondant 7 a fait ses propres observations sur la participation sociale et il a traité de sa dynamique :

Même si on parle beaucoup de participation citoyenne, même au niveau de ma municipalité, je peux te dire que la participation citoyenne elle a des hauts et des très bas. (Rires !) C'est à géométrie variable cette chose-là. Selon les comités... C'est une force, mais qui est une faiblesse en même temps. Tu ne peux pas maintenir au top tout le temps tes comités, ça oublie ça (P7-63).

Ces propos laissent croire que les participants ont acquis une capacité d'analyse en matière de participation sociale et de mobilisation ce qui leur permettraient d'envisager des moyens afin de mettre en place des conditions optimales pour le déploiement de projets collectifs.

Les rencontres entre les membres facilitent certainement les apprentissages non intentionnels dans un contexte académique informel. La création et le fonctionnement de l'OBNL supposent que les membres du conseil d'administration se rencontrent sur une base mensuelle. Pour la participante 4 (137), ces réunions sont

considérées comme étant importantes pour soutenir la démarche de développement local qui est entamée. Mais c'est aussi un lieu où elle fait de nombreux apprentissages, car différents sujets sont traités. Cet avis est partagé par la répondante 5 (21). De plus, elle ajoute que ces rencontres lui ont permis également de connaître de nouvelles personnes, de consolider des liens existants et de donner naissance à de nouvelles amitiés.

On sait que cette initiative s'est développée grâce au *leadership* des quatre maires qui partageaient des enjeux communs et qui voyaient une urgence d'agir pour arrêter le cycle de dévitalisation qui affligeait leurs milieux (P3-60). La démarche a constitué un cadre permettant aux quatre élus de se côtoyer plus souvent et de connaître de nouvelles façons d'agir dans leurs milieux :

On est quatre élus dans le fond qui prend le temps de s'asseoir ensemble et de jaser ensemble. Et de regarder ensemble les problématiques et amener des solutions. [...] ça nous amène à réfléchir un petit peu plus loin, dans notre réflexion, au niveau des maires. Oui, on se pose des questions. Ils ont fait telle ou telle affaire. Ah oui, bien cela aurait du bon sens ! Sais-tu, je vais analyser cela chez nous s'il n'y avait pas moyen d'améliorer nos choses. Ça nous amène à réfléchir plus, moi je pense. Cela nous amène à avoir une vision plus large (P6-31, 46).

De plus, cette nouvelle synergie entre les maires leur a permis de développer une vision commune du territoire et de faire une analyse plus générale de leur situation. Une mairesse est explicite à ce propos : « Mais là, avec les quatre comme cela, je trouve que ça fait du bien. Ça nous fait penser à des choses et ça nous consolide dans les choses qu'on a faites » (P2-38).

Les quatre maires ayant participé à l'étude ont tous affirmé avoir développé des pratiques de mentorat non officielles entre eux et celles-ci leur ont permis de développer de nouvelles compétences et de leur apporter du soutien dans leur rôle d'élu. Deux répondants (P2, P7) ont souligné les forces de leurs voisins et auxquelles ils se réfèrent en cas de besoin :

Il y a une autre personne qui avait beaucoup d'expérience et c'est [nom du répondant 6]. Il a géré beaucoup de tempêtes dans sa petite municipalité. [Prénom du répondant 6] n'a pas une municipalité facile. [...] Quand tu as une municipalité, ça peut exploser là, ça peut exploser là. [Prénom du répondant 6] avait une bonne expérience de pompier (Rires !) » (P7-41).

La participante 2 a dit apprécier les connaissances pointues d'un de ses collègues dans un secteur d'activité spécifique :

Alors c'est ça, je vois [prénom du maire de la municipalité B] qui arrive avec sa façon de faire. Il a rencontré plein de gens. [Prénom du maire de la municipalité D], du côté agricole, je trouve ça, c'est une vraie petite encyclopédie. Je trouve cela fabuleux (P2-33)... C'est sûr que [prénom du maire de la municipalité B] je lui ai envoyé des courriels de temps à autre parce que j'avais besoin (P2-37).

Un membre et un accompagnateur ont souligné chacun à leur manière comment le réseautage des quatre maires a augmenté considérablement leur influence politique au sein du conseil des maires de leur MRC. Un élu d'une municipalité affirme que : « [...] cela a un certain impact quatre maires qui arrivent au niveau de la table de la MRC qui se parlent et qui se connaissent » (P6-88). Une intervenante souligne l'acquisition de cette compétence :

C'est un phénomène qui a été très important et principalement autour de la table du conseil des maires. Le premier niveau où ça été vraiment un phénomène très important qui a augmenté la capacité d'agir, c'est celui-là. On est quatre, on s'en va à la réunion du conseil des maires, on peut se parler. On a quelque chose à soumettre ou on a quelque chose à faire ressortir qui est notre projet à quatre. On a une demande à soumettre. Ou on n'a rien pantoute, mais on est ensemble à quatre (P1-120).

Tout indique que la présence aux activités a permis aux participants de vivre des expériences inédites : « [Nom du projet], c'est ça, ça nous fait vivre des choses qu'on ne vivrait pas autrement ! » (P6-142). Ces nouvelles expériences auraient eu une influence sur les participants, car elles modifient leurs manières de penser et de fonctionner :

Bon, qu'est-ce que ça m'a apporté [...] c'est des expériences nouvelles. Ça m'a apporté [...] cela a approfondi, la façon de voir les choses [...] Qu'est-ce que j'avais vécu dans ma municipalité et de voir que [...] On reste une entité comme municipalité, mais on est capable de faire des choses ensemble en partageant des coûts et tout cela. Ça l'a conforté un peu ma façon de voir les choses (P5-20).

On comprend que le changement qui s'est opéré fait référence à une méthode de travail qui consiste à travailler ensemble, afin d'augmenter les chances d'obtenir des résultats concluants. Cette nouvelle manière de penser a également été observée chez le répondant 7 quand ce dernier nous indique comment il procède maintenant lorsqu'il a des idées en matière de développement :

Cela a plus influencé ma façon de penser. C'est vraiment là que cela a influencé. Comme là, j'ai un projet pour ma municipalité, j'en ai parlé aux trois autres municipalités. Façon de penser et de faire en même temps. C'est ça que cela a influencé. [Prénom du maire de la municipalité A] a quelque chose, il vient me voir et il me parle. Il y a une synergie qui s'est créée de même. Au lieu de dire demain matin je fais cela, je vais le faire, mais avant je vais en parler aux voisins (P7-80).

Le participant 3 estime qu'avec le projet, il y a moins de compétition entre certaines municipalités : « Mais c'est un changement de mentalité. Parce que l'esprit de clocher, je sens au cours des dernières années, que l'esprit de clocher s'est atténué. Cela a été le bon côté des choses » (P3-87). Ces observations tendent à démontrer qu'un apprentissage important fait par les membres réside dans de nouvelles pratiques de travail.

## 4. LA DISCUSSION DES RÉSULTATS

L'approche de développement local fournit un cadre de référence indispensable à la définition, à la planification, à la réalisation et à l'évaluation d'actions réalisées sur le terrain où des acteurs sont en interrelations (Vachon, 1993). Au-delà du processus par lequel se déroule une démarche en développement local, le succès de cette dernière repose sur les humains qui en sont les initiateurs et les principaux responsables. La présente recherche s'intéresse à la question suivante : quels sont les phénomènes qui contribuent au développement des capacités d'agir des personnes impliquées dans une démarche de développement local ? Des questions spécifiques ont été formulées afin d'être en mesure d'identifier plus facilement des éléments de réponses en lien avec le thème sélectionné. Les voici à nouveau :

- Quels sont les phénomènes qui contribuent à la participation et au développement de compétences techniques des membres grâce à leur implication dans une démarche de développement local?
- Quels types d'activités favorisent la participation et la compréhension d'une démarche de développement local chez les personnes impliquées dans une telle démarche?
- Quel type d'accompagnement doit-on privilégier pour favoriser la participation et l'augmentation du pouvoir d'agir chez des personnes engagées dans le développement de leur communauté?

Les cinq prochaines sections auront pour objectif de présenter les éléments de réponses à ces questions et de les expliquer d'un point de vue théorique.

### 4.1 Les incitatifs à la présence des personnes au sein de projets collectifs et à l'acquisition de savoirs

Comme cette recherche s'intéresse aux phénomènes qui contribuent à l'augmentation des capacités d'agir des personnes, il est crucial d'étudier ce qui favorise l'implication des membres puisque c'est à travers cette participation que le développement des compétences peut s'opérer. Les participants interviewés ont fait référence à divers facteurs assurant leur engagement au sein du projet étudié et leurs propos corroborent les écrits de la littérature scientifique. La présente section présentera cinq facteurs – la légitimité, l'innovation, la reconnaissance, le mode de fonctionnement et le climat du groupe – favorisant la présence des personnes au sein d'un projet collectif et l'acquisition d'apprentissages en fonction des diverses composantes de l'approche en développement local.

La légitimité accordée au projet a eu des impacts positifs pour assurer la présence des participants. Deux éléments ont défini cette légitimité, soit la présence des maires et la reconnaissance octroyée par des organisations provinciales. Tout d'abord, en plus de favoriser l'adhésion de certains membres au groupe, les résultats de l'étude ont démontré que la présence des maires a procuré de la crédibilité au projet. Vachon (1993) explique ce phénomène en mentionnant que les *leaders* sont indispensables dans une démarche de développement local, car les citoyens leur reconnaissent le droit et la compétence pour mener ce type de démarche collective. Les élus ont l'autorisation morale et légale d'initier des actions collectives puisqu'ils occupent une fonction officielle au sein d'une organisation légale — une municipalité — qui leur attribue ce type de pouvoir. Tel que mentionné précédemment, en plus d'avoir le titre officiel d'élu, ces participants ont acquis diverses connaissances et compétences suite à leurs nombreuses années d'implication aux plans local et

territorial. Pour toutes ces raisons, les maires sont des acteurs incontournables en développement local, autant pour les compétences qu'ils peuvent apporter au groupe que pour la crédibilité qu'ils peuvent procurer au projet. Ce constat explique pourquoi leur présence a un effet rassurant et rassembleur. De plus, le simple fait qu'ils donnent leur aval à une initiative devient un incitatif pour les citoyens d'y participer. On comprend que leur présence au sein du projet et leur implication sur une base continue a permis aux participants de parfaire leurs connaissances, et cela, dans différents domaines. Ceci explique que l'implication des maires dans un projet collectif est un facteur qui contribue à l'augmentation des capacités d'agir sur le plan individuel et collectif.

La reconnaissance accordée par des organisations provinciales est le second élément en lien avec le concept de légitimité qui a été identifié par les participants comme ayant un impact positif sur leur présence au sein du projet. Lavoie et Panet-Raymond (2014) expliquent ce phénomène par le fait que l'humain a un besoin fondamental de reconnaissance pour donner un sens à ses gestes et cette aspiration est comblée par ce type d'action de reconnaissance. En effet, les participants ont déclaré que deux organisations provinciales ont témoigné des marques de reconnaissance envers leur projet et cela a eu deux effets distincts sur eux. Tout d'abord, les participants sont fiers du rayonnement que cette distinction leur octroie en faisant la promotion de leur territoire ainsi que de leur projet dans lequel ils s'investissent beaucoup. Mais d'une manière moins visible, ce type de reconnaissance augmente leurs capacités d'agir. Comme l'explique Vachon (1993), le développement local n'est pas synonyme de « localisme ». Le succès de toute initiative de développement repose sur les capacités des acteurs d'aller chercher le soutien et les ressources nécessaires pour permettre le développement de leur projet. Or, on peut s'attendre que les appuis donnés par les deux organisations provinciales vont faciliter le développement de collaborations avec d'autres organisations locale, régionale ou provinciale afin d'avoir recours à des ressources et à des compétences diverses. Ces nouvelles alliances vont permettre aux membres d'acquérir de nouvelles connaissances étant donné qu'ils seront en contact avec des organisations qui partagent leurs mêmes valeurs et intérêts envers le développement des milieux ruraux.

Le caractère innovant du projet collectif est apparu comme une dimension favorable, autant pour assurer la présence des participants que pour nourrir leur désir d'acquérir de nouveaux savoirs. Proulx (2015) affirme qu'en milieu rural et dans un contexte socioéconomique où les leviers de développement se font moins nombreux, la créativité et l'innovation sont de mises en matière de développement local afin de maximiser l'utilisation de toutes les ressources disponibles pour répondre aux besoins du milieu. Côté (2008) ajoute que l'innovation est également une condition de maintien de la mobilisation en matière d'action collective. Cela s'est avéré être un élément fondamental pour les participants, car l'innovation a été pour certains la bougie d'allumage qui a favorisé leur adhésion au projet collectif alors que pour d'autres, c'est le fait de participer à quelque chose de nouveau qui les a incités à adhérer au projet. L'analyse des propos des participants a permis de comprendre que l'innovation est devenue une alternative envisageable seulement lorsqu'ils ont fait le constat que tout avait été tenté pour revitaliser les milieux sans produire les résultats attendus. Ce désir de collaboration comporte des défis, car comme le mentionne Alberio (2015 : 58), « l'innovation sociale n'est pas quelque chose d'évident à contrôler et à reproduire d'un territoire à l'autre. Elle est en fait encastrée dans un contexte socioterritorial, économique et politique spécifique ». Ceci illustre les difficultés qui se sont dressées devant les participants en termes d'apprentissages afin de s'approprier ce qui a été fait ailleurs et d'avoir les capacités pour l'adapter en fonction des besoins et des ressources de leur territoire. De ce fait, les participants ont dû adapter leurs manières de penser et d'agir. Or, cela a été pour eux une occasion de faire de nouveaux apprentissages et de contribuer au développement de leurs capacités d'agir.

L'identité territoriale est en fait une composante de l'approche de développement local et elle s'est avérée être aussi un facteur qui a eu une influence positive sur la présence des participants au sein du projet. Une recherche menée par Simard et Leclerc (2008) explique que la société actuelle présente de nouveaux besoins qui exigent que les solutions débordent du cadre de la municipalité dite traditionnelle. Or, l'application de nouvelles stratégies de développement intermunicipal ou interrégional commande aux municipalités de dépasser les limites de leurs territoires afin d'améliorer la qualité de vie de l'ensemble de la population. Les résultats de cette recherche confirment que les participants ont réussi à briser cette barrière en développant une nouvelle identité collective, car ils ont fait référence à la notion de reconnaissance. Pour Comeau, Desrosiers et Martin-Caron (2015), la reconnaissance, pour des personnes impliquées dans une action collective, réfère à un sentiment d'appartenance à un territoire d'affinité et au désir de contribuer à un projet collectif et rassembleur. Les participants ont clairement exprimé leur volonté de contribuer au bien commun et cela encourage le développement de nouvelles collaborations. Ce constat corrobore les propos de Rivard (2000), à savoir que les adultes sont motivés à faire de nouveaux apprentissages quand les connaissances acquises leur permettent de trouver des solutions à un problème auquel ils sont confrontés. L'acquisition de nouveaux savoirs a été possible, car après seulement quelques rencontres, leur présence au projet a été facilitée par l'émergence de solidarité et d'un sentiment de fierté qui a uni les membres du groupe. Les témoignages démontrent que chaque participant contribue activement à la réussite du projet collectif en partageant ses ressources – temps, connaissances, habiletés, réseaux de contacts – et cette contribution est influencée positivement par le sentiment d'appartenance au groupe et à leur communauté (Duperré, 2004). Leur présence à chaque rencontre devient une occasion pour augmenter leurs capacités d'agir, soit en renforçant certaines habiletés – prise de parole en public, analyse politique, etc. – ou en apprenant de nouvelles connaissances en côtoyant d'autres personnes. Une participation soutenue et répétitive sera favorable à l'acquisition d'apprentissages. Pour assurer cette mobilisation, Comeau et al. (2015) rappellent l'équilibre entre les coûts associés à l'engagement et les bénéfices retirés par une personne si l'on souhaite qu'elle participe au projet à long terme. La reconnaissance demeure fragile et évolutive en fonction du contexte. Plus la cohésion du groupe sera forte, plus elle sera en mesure de résister aux commentaires négatifs en provenance des personnes qui sont externes au projet et qui risquent de nuire à la présence des participants, car ces derniers ont exprimé être sensibles aux perceptions de leurs pairs et aux opinions défavorables au projet dans lequel ils sont impliqués.

Les informations recueillies ont révélé qu'il existe des facteurs qui pourraient obstacle aux apprentissages et à la participation des personnes, et il s'agit du mode de fonctionnement et du climat qui règnent au sein du groupe. Coureau (1993, cité dans Rivard, 2000) appuie ces résultats en affirmant qu'un adulte apprend s'il se sent intégré dans un groupe si les membres peuvent avoir de nombreuses interactions. À ce sujet, Lavoie et Panet-Raymond (2014) affirment qu'il est capital que le mode de fonctionnement du projet soit harmonisé en fonction des intérêts et des disponibilités des membres si l'on souhaite que ces derniers s'engagent de manière assidue dans une action collective. Les résultats démontrent que les professionnels ont pris en considération la disponibilité des participants dans la planification et dans la mise en œuvre du projet, afin de respecter leurs limites et leur emploi du temps chargé. Ce manque de disponibilité chez les membres vient appuyer leur besoin d'accompagnement et expliquer pourquoi cela est pour eux une condition de succès en matière de développement local en milieu rural. En ce qui concerne leurs intérêts, les résultats de l'étude ont relaté que les participants possédaient des connaissances dans différents domaines tels que l'éducation, la politique, l'économie, etc. Les participants ont exprimé leur désir de partager leurs connaissances afin de contribuer à l'amélioration de leurs communautés. Or, la structure de l'OBNL leur offre l'opportunité de s'impliquer dans différents comités en fonction de leurs aspirations. Conséquemment, ils peuvent s'impliquer directement dans

l'action, par exemple, sur le comité de communication, ou seulement au sein du CA de l'organisme s'ils préfèrent agir sur des éléments plus stratégiques et politiques. Le fait de pouvoir choisir le lieu où ils désirent s'impliquer a un effet direct sur l'augmentation de leurs capacités d'agir. On peut prétendre que leur présence sera plus assidue aux rencontres et qu'ils seront motivés pour apprendre de nouvelles choses sur des sujets qui les passionnent. En effet, Rivard (2000) soutient qu'il faut prendre en considération l'expérience de l'apprenant afin de l'aider à faire des liens entre ce qu'il apprend et ce qu'il sait déjà. Duperré (2004) suggère alors d'ancrer la mobilisation des membres à partir de leur expérience personnelle afin de fidéliser leur adhésion au projet collectif.

En ce qui a trait au fonctionnement du groupe, on se rappelle que les participants ont abordé la dimension du climat du groupe en faisant référence au sentiment de fierté qui les unit et à la valeur de la solidarité qui est partagée par l'ensemble des membres. Il faut comprendre que « le climat du groupe est très relié au type de communication qui y prévaut : le fait de se sentir en communication avec tous les membres semble un effet du climat ou de la vie du groupe » (Richard, 2000 : 39). C'est pourquoi Lavoie et Panet-Raymond (2014) suggèrent d'accorder une attention particulière à la qualité de la communication. Si cette dernière présente certaines lacunes, des conflits peuvent se développer et nuire à la mobilisation des personnes et, d'un même coup, empêcher l'acquisition de nouveaux apprentissages. Hardina (2013) mentionne qu'une fréquence élevée d'interactions entre les membres d'une organisation permet l'établissement d'une relation de confiance. Le climat du groupe peut contribuer à la croissance des personnes ou, à l'opposé, la paralyser. Il faut alors privilégier les processus de collaboration qui permettent aux membres du groupe d'échanger davantage entre eux afin de provoquer des occasions pour apprendre les uns des autres puisque la communication est un concept plus complexe que le simple acte de transmission d'un message (Richard, 2000).

À titre de complément, Lavoie et Panet-Raymond (2014) mentionnent que la notion de climat socioaffectif prend racine au sein d'un groupe par le plaisir d'être ensemble afin de resserrer les liens entre les membres. Une recherche de Duperré (2008) confirme que les émotions font partie intégrante des dynamiques internes des groupes mobilisés et que les émotions réciproques d'amitié et d'affection entre les membres sont très importantes étant donné qu'elles contribuent à la cohésion du groupe. Les sentiments de solidarité et de fierté qui ont été exprimés par les participants sont ancrés dans des émotions d'affection et de respect. En plus d'avoir témoigné du plaisir ressenti d'être ensemble, les élus apprécient également travailler en équipe. Pour eux, le travail d'équipe dans un objectif commun, au-delà des différences individuelles, est une grande source de motivation et de satisfaction (Communagir, 2015). Les résultats témoignent que les membres sont engagés autour d'un projet commun qui vise la revitalisation de leurs milieux et où le plaisir est un élément qui les incite à travailler ensemble. Le projet devient alors un prétexte pour échanger et perfectionner ses connaissances sur un sujet donné, et cela, dans un contexte convivial.

Les résultats de cette recherche appuient les propos de plusieurs auteurs, à savoir qu'il existe des conditions qui favorisent la présence des personnes au sein d'un projet collectif en milieu rural. Il est important de les prendre en considération, car la participation à des démarches collectives est un des moyens permettant de contribuer à l'augmentation des capacités d'agir des *leaders* et des citoyens.

#### 4.2 L'importance du profil des personnes

Cette section du chapitre apporte des éléments de réponses à la recherche en lien avec la question sous-jacente : « Quels sont les phénomènes qui contribuent à la participation et au développement de compétences des personnes impliquées dans une démarche de développement local ? ». L'analyse du corpus empirique a permis d'identifier cinq éléments de réponse qui sont deux caractéristiques particulières qui relèvent de caractéristiques personnelles des participants — leur disponibilité et le fait d'être une ou un élu — à quoi s'ajoutent leur trajectoire, leur réseau de soutien et leur *leadership*. Dans les paragraphes qui suivent, chaque élément est détaillé et expliqué à partir d'appuis théoriques.

Premièrement, les résultats de la recherche ont permis de relever deux caractéristiques des personnes interrogées qui ont facilité leur présence au sein du projet. Le premier élément est leur disponibilité biographique étant donné que la majorité des participants sont à la retraite et n'ont pas à composer avec des obligations professionnelles (Comeau, 2012). Malgré cette disposition favorable, les participants, qui sont en majorité des élus, demeurent des personnes très occupées et sollicitées. Comme l'exprime clairement Vachon (1993), une démarche de développement local s'articule autour de *leaders* du milieu et, même si c'est souvent eux qui initient et soutiennent les projets, cela ne signifie pas qu'ils doivent agir seuls. C'est pourquoi les professionnels ont tenté de les entourer et de les mettre en relation avec d'autres citoyens engagés qui ont du temps et des connaissances à partager. Le travail d'équipe est optimisé par la présence d'une composition diversifiée de membres qui partagent leurs savoirs dans le but d'augmenter les capacités d'agir des personnes impliquées dans l'action collective.

La seconde caractéristique des participants qui vient teinter de manière significative les résultats de la recherche est que la majorité des répondants sont des élus. En terme d'apprentissage, Vachon (1993) mentionne que les *leaders* développent leurs capacités d'agir par le savoir expérientiel suite à une expérience de *leadership* ou par des formations complémentaires. À ce propos, une enquête de Communagir (2015) menée auprès des élus mentionne que 61 % d'entre eux ressentent parfois le besoin de développer leurs compétences. Ceci est un fait intéressant, car les résultats de la recherche démontrent que les participants n'expriment pas clairement les compétences qu'ils ont développées au cours des dernières années et leurs besoins de formation à combler. Cependant, on a identifié chez eux un fort désir d'apprendre à travers leurs attitudes individuelles, leur volonté de travailler en équipe et l'importance qu'ils accordent à l'innovation. Les personnes rencontrées ont des intérêts diversifiés, elles sont proactives et elles ont une trajectoire d'implication sociale en lien avec le développement de leur milieu qui a débuté depuis de nombreuses années. Le profil des participants concorde avec les résultats d'un sondage qui a été réalisé, entre mai et juin 2014, auprès d'élus québécois (Communagir, 2015) où l'on mentionnait que ce qui motivait les élus à s'impliquer était la possibilité de contribuer à des actions qui allaient avoir un impact positif sur leur collectivité et qui allaient améliorer les conditions de vie des citoyens. Ils se considèrent comme étant des personnes détenant un certain pouvoir et se désignent comme des acteurs-clés en matière de développement local. C'est exactement ce qu'un participant a exprimé quand il a affirmé qu'en tant qu'élu, il a du pouvoir puisqu'il siège sur des comités où se prennent des décisions importantes en matière de développement. Donc, les participants sont conscients qu'ils doivent développer de nouvelles connaissances pour faire face aux défis qui caractérisent le développement de leur milieu ruraux. Cependant, ils expriment leurs besoins quand ils sont dans l'action et qu'ils doivent trouver une solution à un problème. Ceci correspond aux habitudes de travail observées chez les apprenants adultes où leur motivation à s'engager dans un processus d'apprentissages repose sur des objectifs de résultats concrets et le désir de résoudre un problème qui les préoccupe dans l'immédiat (Pouliot, 1997 cité dans Rivard, 2000).

L'analyse du profil des participants qui sont des élus amène à la typologie élaborée par Comeau (2012) qui dresse trois profils d'élus municipaux en fonction de leur vision du développement de leur milieu : les observateurs, les solidaires et les généralistes. Il qualifie d'observateurs les élus qui consacrent peu d'heures à leur fonction officielle et qui sont relativement pessimistes à l'égard des possibilités de développement de leur milieu. Les solidaires sont définis comme des personnes scolarisées, ayant des revenus moyens ou élevés et qui sont relativement jeunes. Ces derniers ont une vision positive de l'entrepreneuriat collectif et ils ont de l'expérience en matière de développement local dans le secteur de l'économie sociale. Enfin, les généralistes sont des élus qui soutiennent différentes formes de développement. Ces personnes bénéficient des revenus les plus élevés et ils sont relativement scolarisés. Leur implication sociale se réalise auprès d'organisation de développement local dans le secteur municipal et dans le domaine entrepreneurial. En fonction de ces descriptions, il est difficile d'associer les participants à une seule catégorie. Assurément, ils ne sont pas des observateurs. Ils correspondent en plusieurs points au profil des généralistes. Cependant, la participation citoyenne est très importante pour eux et ils ont également une perception positive de l'entrepreneuriat collectif, deux éléments qui décrivent davantage les solidaires. Cette analyse du profil des élus permet de dégager des éléments qui facilitent leur présence au sein de projets ayant comme objectif de revitaliser les milieux ruraux et de voir comment parfaire leurs apprentissages.

Deuxièmement, la trajectoire d'implication des participants exerce une influence certaine sur leur désir d'engagement social et sur leur présence au sein d'un projet collectif. Les recherches menées par Comeau (2012) ont mis en lumière que les élus étaient déjà très actifs dans leur municipalité, mais pas nécessairement dans des organisations qui avaient des mandats en matière de développement local. Une fois dans leur fonction officielle d'élus, leur implication se module en s'orientant davantage vers ce type d'action. Les résultats de la présente étude vont en ce sens, car les participants étaient engagés dans des organisations appartenant notamment aux secteurs de l'éducation, de la santé et de l'agriculture. Cependant, une fois qu'ils ont été élus, leurs engagements se sont transformés et ils sont davantage impliqués dans des organisations ayant un mandat de développement local où la représentation d'un élu était requise. Ceci explique en partie pourquoi de multiples expériences de développement local ont prouvé que les groupes *leaders-élus* jouissaient d'une longueur d'avance sur les groupes non élus pour agir dans ce domaine (Vachon, 1993). De plus, les municipalités sont des organisations qui possèdent différents leviers pour faire du développement. Ces nouvelles perspectives ont indubitablement influencé les élus à développer un intérêt marqué pour le développement local tout en étant plus aptes à y contribuer.

Troisièmement, le réseautage est un aspect qui a été abordé par les participants et qui s'est avéré être un facteur qui les a supportés dans le développement de leurs capacités d'agir. Les participants, qui sont en majorité des élus, jugeaient très important d'être en relation avec différentes personnes ou organisations afin d'avoir accès à de l'information et du support pour les aider à mener à terme leurs différents projets. Comeau (2012) atteste de ce phénomène en expliquant que l'implication des élus s'échelonne souvent sur plusieurs années et, de ce fait, leur permet de développer un réseau de soutien qu'ils peuvent solliciter au besoin. Comeau (2012) précise également que ce réseau leur permet d'avoir des assises solides dans leur milieu et d'accéder à des personnes de références en cas de problème, puisqu'ils ont des interactions avec des personnes et organisations au plan local, régional et provincial. Duperré (2004) ajoute que la capacité de réseautage des élus leur permet de se procurer les ressources nécessaires à la réalisation de leur projet tout en les confortant dans les décisions à prendre afin que ces dernières soient les plus adaptées au bien commun. Donc, une partie des capacités d'agir d'une personne désireuse de contribuer à une démarche de développement local réside dans

la composition et la diversification des éléments qui constituent son réseau de contacts. Pour exceller en développement local, diverses stratégies doivent être déployées au plan local, régional et provincial afin de s'adapter au contexte politique, économique et social du territoire ciblé par le projet. La mise en œuvre d'un plan de développement exige la maîtrise de certaines connaissances et compétences. Or, la présence de personnes au sein d'un projet collectif, à qui on octroie un tel mandat, est en soi une occasion pour elles d'acquérir de nouvelles connaissances et de développer de nouvelles compétences.

Enfin, quatrième, l'analyse des résultats fait référence à deux styles de *leadership*, qui ont été exercés par les élus, ayant eu un effet attractif pour faciliter l'adhésion et la participation des personnes au projet étudié. Tout d'abord, on constate que plusieurs participants ont fait preuve de *leadership* de compétence. Duperré (2004) affirme que cette forme de *leadership* peut être assumée seulement par les personnes qui sont plus âgées et qui ont de l'expérience, et qui se traduit par la connaissance pointue de l'histoire de leurs communautés. La totalité des participants correspond à ce profil. En plus d'être impliqués dans la démarche depuis le début, ils ont également fait la preuve qu'ils peuvent identifier des enjeux qui caractérisent leur territoire, et cela, tant au plan social qu'économique. Ensuite, de nombreux participants ont démontré des habiletés politiques qui s'actualisent par des compétences relationnelles pour entrer en relation avec les institutions. Ce type de compétences définit le *leadership* stratégique (Duperré, 2004), soit le deuxième style de *leadership* identifié dans cette recherche. Les capacités des participants à exercer ces deux types de *leadership* prennent racine dans leurs attitudes individuelles — écoute, ouverture aux changements et curiosité —, dans leurs connaissances acquises au fil du temps et dans leur volonté de travailler en équipe. Le *leadership* est très contributif au processus de développement local étant donné que les participants partagent tous la ferme conviction que l'action collective et la concertation entre leurs communautés sont des composantes incontournables pour arriver à revitaliser leur milieu rural (Duperré, 2004).

En somme, l'analyse de l'initiative dévoile la contribution de certains acquis des personnes à leur participation et à leur acquisition de compétences : leur disponibilité et leur place dans la gouvernance locale, leur trajectoire d'implication sociale, leur réseau de soutien et les styles de *leadership* exercés pour éventuellement mobiliser les personnes autour du projet collectif.

#### 4.3 La participation comme base pour l'apprentissage

Selon Ninacs (2008), le concept d'*empowerment* vise le développement des capacités d'agir des personnes et des communautés soutenues en leur permettant de répondre elles-mêmes à leurs besoins. De plus, l'auteur précise que :

*L'empowerment* repose sur la prémisse que les individus et les collectivités ont le droit de participer aux décisions qui les concernent et que les compétences requises par cette participation sont déjà présentes chez les individus et les collectivités ou que le potentiel pour les acquérir existe (Ninacs, 2008 : 15).

Comme cette recherche vise à mieux comprendre les phénomènes qui contribuent au développement des capacités d'agir des personnes impliquées en développement local, il convient d'analyser les données empiriques en fonction du concept d'*empowerment*. Comme il a été précisé dans le chapitre sur la méthodologie, cette étude s'intéresse uniquement à deux éléments de la composante de l'*empowerment* individuel que sont

la participation et les compétences. Les prochains paragraphes discuteront des liens entre ces deux composantes.

Pour ce qui est de la composante de la participation, elle s'actualise lorsqu'un individu développe son pouvoir d'agir en étant en relation avec d'autres personnes et qu'il participe à une action collective où, ensemble, ils sont confrontés à faire des choix et à prendre des décisions (Ninacs, 2008). L'analyse des résultats obtenus permet d'affirmer que cette composante de l'*empowerment* individuel a été valorisée et pratiquée dans le cadre du projet à l'étude. À travers leur trajectoire d'implication communautaire, les participants ont développé des connaissances et des habiletés qui ont facilité leur participation à ce projet novateur et que, de ce fait, il existe une relation étroite entre ces deux composantes de l'*empowerment*. En effet, on constate que les répondants sont impliqués dans leurs communautés depuis de nombreuses années et plusieurs d'entre eux ont occupé des postes avec des fonctions officielles qui exigeaient de faire des choix et de prendre des décisions pour contribuer au bien commun. Encore aujourd'hui, ils consacrent de nombreuses heures par mois à diverses rencontres de comités. Ils sont souvent en interrelations avec d'autres personnes, et ce, dans divers lieux. De plus, en lien avec le projet à l'étude, les accompagnateurs demandent leur collaboration pour l'animation des séances du conseil d'administration, pour des rencontres publiques ainsi que pour effectuer des présentations de leur démarche. Puisque leur participation est requise, ils peuvent alors développer ou consolider leurs capacités en fonction des tâches qui doivent être exécutées. Leur participation à cette démarche leur a également permis d'aller plus loin en ayant une connaissance plus approfondie de leurs communautés et en saisissant mieux les enjeux sociaux, économiques et politiques qui influencent leur développement local et régional. Plusieurs d'entre eux ont développé une vision globale et transversale du territoire. Ces nouveaux apprentissages ont été facilités par le fait que les accompagnateurs ont mis les membres de l'OBNL en contact avec différentes personnes et organisations.

Vachon (1993) affirme qu'il existe quatre formes de participation qui peuvent s'avérer être des sources d'apprentissages pour des personnes qui participent à des actions collectives. Les personnes peuvent augmenter leurs capacités d'agir en :

- assistant à une réunion d'information ;
- en donnant un avis sur une action à mener ;
- en assumant des responsabilités au sein d'un conseil d'administration ;
- en étant partenaire avec une tâche précise au sein d'un projet collectif.

Ainsi, uniquement par leur participation aux séances du CA de l'OBNL, les membres peuvent avoir accès à de l'information — par un membre, des accompagnateurs ou des conférenciers — et ils peuvent s'exprimer sur les enjeux qui définissent le développement de leur territoire. Par la suite, ce sont eux qui décident des actions prioritaires à faire et des collaborations à développer pour assurer le succès de leur démarche. Aussi, certains d'entre eux assument l'animation des rencontres. Plusieurs des participants rencontrés sont également impliqués dans des comités où ils sont responsables de la réalisation de projets concrets qui émanent d'orientations prises par le CA. De cette manière, les participants ont eu accès à différentes opportunités pour exercer leur participation et, directement, cela leur a permis d'augmenter leurs capacités d'agir. Il est pertinent de rappeler qu'une personne a apprécié être impliquée dans un comité qui était composé de femmes uniquement, car c'était un lieu où elle se sentait à l'aise de s'exprimer. Donc, il est important d'être à l'écoute des besoins de chaque membre et d'offrir différents lieux où chacun se sentira libre d'exercer pleinement sa participation, et cela, sous la forme qui lui conviendra le mieux.

Les connaissances et les capacités qui permettent la participation et l'exécution de tâches concrètes au sein d'une action collective, constituent la composante compétences selon Ninacs (2008). Cette composante inclut l'évaluation des compétences que possède la personne à son arrivée dans un groupe et les apprentissages à faire afin de faciliter sa participation (Ninacs, 2008). À ce propos, les résultats présentés dans les sections sur le profil et les acquis des participants à l'étude démontrent que les répondants possédaient déjà, avant de se joindre à la démarche en 2009, de multiples connaissances et compétences. En effet, la majorité des participants ont obtenu une diplomation et ont suivi diverses formations au cours des dernières années. De plus, chacun détenait des connaissances et des habiletés puisqu'ils ont travaillé ou ont été impliqués dans diverses organisations. Les connaissances et les compétences de chacun ont été mises à contribution pour actualiser la démarche.

#### 4.4 Les compétences requises en matière d'accompagnement

Animer une démarche de développement local représente une pratique professionnelle complexe et nécessite des ajustements fréquents. Ainsi, les agents de développement doivent adapter leurs pratiques afin de s'arrimer aux tendances de territorialisation et de décentralisation qui caractérisent certaines politiques publiques de développement. Par ailleurs, comme l'affirme Prévost (2013), chaque communauté est unique en fonction de ses caractéristiques et des acteurs en présence. Voilà au moins deux facteurs que considèrent les agents de développement pour identifier quel type d'accompagnement il faut privilégier afin de soutenir un processus d'apprentissages. Malgré les particularités de contexte, Robitaille (2006) a identifié quatre compétences génériques de ce métier : l'analyse du territoire, l'animation du milieu, l'expertise technique et l'accompagnement des collectivités. Sans avoir procédé à une analyse en profondeur des compétences que possède chacun des deux professionnels rencontrés, car cela n'était pas l'objet de la présente étude, les résultats obtenus démontrent tout de même que le duo d'intervenants maîtrise plusieurs compétences requises pour effectuer ce type de travail. Examinons cela de plus près.

En ce qui a trait à la compétence d'analyse du territoire, la procédure de consultation est celle qui révèle le mieux l'expertise des agents de développement en cette matière. Ainsi, ils ont aidé les membres du CA à faire une lecture multidimensionnelle de leur territoire et son analyse globale (Robitaille, 2006). Dans une approche de développement local préconisant l'*empowerment*, on comprend que les professionnels ont la responsabilité de transmettre leurs connaissances aux *leaders* impliqués dans le projet. Si cela est fait, Hardina (2013) croit que ces derniers pourront alors utiliser leurs nouvelles connaissances en les conjuguant à leurs savoirs expérientiels, afin d'être plus compétents dans l'élaboration de futures activités collectives visant l'amélioration des conditions de vie.

Pour ce qui est de la compétence d'animation du territoire, les agents devraient être capables de créer des alliances avec des organisations qui sont situées à l'intérieur et à l'extérieur du territoire où se déroule la démarche de développement, et jouer le rôle de médiateur pour faire travailler les personnes ensemble à partir de décisions prises par consensus (Robitaille, 2006). Prévost (2013) évoque plutôt des compétences relationnelles qui exigent la mise en place de processus facilitant la mobilisation des ressources et les partenariats essentiels à l'émergence de projets collectifs. En soi, la mise en action de quatre petites

communautés dites dévitalisées dans une nouvelle approche de développement indique un résultat positif d'animation du milieu.

En ce qui a trait à la compétence d'expertise technique, on s'attend à ce que les professionnels soient en mesure de faire la conception, la gestion et l'évaluation de divers projets (Robitaille, 2006). Outre leur formation spécialisée et leur expérience professionnelle, les agents de développement jouent un rôle important dans la coordination de la démarche. Les participants ont également dit qu'ils comptaient sur l'aide des agents de développements en matière de communication. À ce sujet, Prévost (2013) mentionne que la communication est un facteur de réussite incontournable pour mettre en œuvre des projets collectifs dans des communautés dévitalisées. L'expertise des accompagnateurs peut être communiquée aux membres dans la réalisation d'actions concrètes dans ce domaine.

En matière de compétence d'accompagnement des collectivités, Lachapelle et Bourque (2013) insistent sur l'expérience cumulée et sur la stabilité de la présence des agents de développement dans les milieux visés par l'action collective. Les deux agents de développement rencontrés dans le cadre de cette étude ont plus de 25 années d'expérience en matière de développement local et au moins 20 années de présence dans le territoire concerné par l'étude.

#### 4.5 Les ingrédients de base pour soutenir le processus d'apprentissage chez des adultes

Jean et Épenda Muteba Wa (2004) estiment que la maîtrise du développement passe nécessairement par des actions de formation dans le but d'élever le niveau général d'éducation de la population locale et des *leaders*. Bien que la présente recherche ait adopté ce postulat, il convient de l'examiner de manière critique et de vérifier dans quelle mesure le matériel empirique confirme cette proposition. C'est ainsi qu'un nouveau regard théorique sera porté sur les phénomènes qui encouragent les personnes à faire de nouveaux apprentissages, sur les modes d'apprentissage et sur les activités éducatives destinées aux adultes.

##### 4.5.1 Les phénomènes stimulant l'intérêt à réaliser des apprentissages

Brien (1997) soutient que l'insatisfaction chez l'apprenant stimule son intérêt à apprendre. C'est apparemment ce qui s'est produit chez plusieurs participants en réalisant le portrait de leur milieu et en considérant évidents les signes de dévitalisation. À ce moment, agir et faire les choses différemment représentaient un défi considérable et il leur fallait bien savoir par où commencer. Brien (1997) et Ninacs (2008) sont convaincus que l'appropriation du pouvoir d'agir peut surgir si la personne a quelque chose à perdre et qu'un choix s'impose à elle. L'insatisfaction jugée suffisamment importante dispose à l'action. Il faut dire que ce sentiment d'urgence a été décelé chez les personnes les plus actives des quatre localités et qu'elles représentent en quelque sorte des *leaders* de leur milieu sur le plan associatif. Une recherche supplémentaire permettrait de vérifier si ce sentiment est partagé par la population et, le cas échéant, par quelles strates de la population.

Si le désir d'agir est présent, des méthodes d'enseignement faisant vivre des émotions agréables aux apprenants les motiveront à fournir des efforts pour acquérir les connaissances nécessaires à l'accomplissement d'une tâche, ajoute Brien (1997). Gould (2004) pousse plus loin cette idée : les émotions

permettent aux acteurs d'acquérir des connaissances et d'avoir une meilleure compréhension des situations, car elles font partie intégrante de tout processus interprétatif. En jetant un nouveau regard sur nos données, certains participants font allusion à la notion de plaisir et aux très bons souvenirs de différentes visites exploratoires auxquelles ils ont participé. En ce sens, Duperré (2008) a observé que le plaisir contribue à la cohésion du groupe, au sentiment d'appartenance et au désir de s'investir dans l'action collective.

La variété des méthodes d'enseignement et des stimuli encouragent également les adultes à apprendre (Brien, 1997). On sait que les voyages, les réunions, les conférences et la participation aux activités ont sans doute contribué à diversifier les activités dans l'expérience analysée. Cependant, afin de vérifier dans quelle mesure cet aspect a été suffisant, il faudrait le comparer avec d'autres expériences analogues. On comprend qu'il s'agit là d'une limite de la recherche fondée sur un cas unique.

De plus, il semble que l'offre de formation doive pouvoir répondre rapidement, ici et maintenant, aux besoins de formation. Cette affirmation s'appuie moins sur les observations faites ici que sur le constat de Pouliot (1997, cité dans Rivard, 2000). Selon lui, les personnes adultes disposent d'une gamme d'expériences très large et elles privilégient les apprentissages de groupe, afin de pouvoir partager leurs expériences et leurs connaissances dans un modèle d'intervention préconisant les interactions humaines. Dans un contexte d'intervention de groupe, la formation répond aux besoins spécifiques et aux difficultés vécues par des adultes.

#### 4.5.2 Les modes d'apprentissages à privilégier

Dans une recherche sur la mobilisation locale, Comeau et al. (2015) distinguent deux modes d'apprentissage chez les adultes : les activités formelles d'éducation et les apprentissages non intentionnels informels. L'éducation formelle définit les objectifs d'apprentissage connus, programme des activités précises et est placée sous la responsabilité d'une personne reconnue formatrice. L'éducation informelle s'avère très importante. En 1970, les recherches de Tough concluaient que 80 % des apprentissages d'un individu étaient le fruit d'apprentissages informels (Cristol et Muller, 2013). Pour Comeau et al. (2015), il s'agit d'activités qui se produisent au gré du hasard et qui supposent une démarche de planification qui réside pratiquement dans une mise en situation permettant aux personnes de réaliser une activité. Selon Cristol et Muller (2013), ce mode d'apprentissage dans l'action n'est pas nécessairement reconnu ni même souvent reconnaissable par les personnes elles-mêmes. Malgré tout, pour Cristol et Muller (2013), l'intention d'apprendre est une variable-clé en matière d'apprentissages informels. Ce désir d'apprendre aurait été bien présent chez les personnes constituant l'échantillon de cette recherche, puisqu'il s'agit de personnes engagées à améliorer les conditions de vie de leurs concitoyens. S'il est possible dans la présente recherche d'identifier des activités informelles d'apprentissage, il est par contre plus difficile de nommer précisément les apprentissages réalisés dans un tel cadre. De même, si les accompagnateurs ont mis les personnes en situation d'apprentissages informels, ils ne l'indiquent pas explicitement dans leur interview. Des recherches portant spécifiquement sur ce volet d'acquisition des connaissances en contexte d'action collective pourraient éclairer davantage cet aspect de l'accompagnement en développement local. Pour le moment, la prochaine section donnera plus d'informations sur les apprentissages informels à partir des écrits.

#### 4.5.3 Les activités facilitant les apprentissages informels

Sorohan (1993, cité dans Cristol et Muller, 2013) estime que les apprentissages résultant d'une démarche informelle sont rendus possibles par au moins deux stratégies. La première est d'ordre individuel : la personne est autonome et elle n'est pas en interaction (Cristol et Muller, 2013). On constate que cette stratégie a été utilisée par certains participants dont ceux étant décrits comme des personnes proactives, curieuses et autonomes. Selon quelques indications tirées des entretiens, la lecture des journaux et les recherches sur Internet sont des activités qui relèvent de cette stratégie.

Cristol et Muller (2013) qualifient la seconde stratégie d'apprentissage informel de type relationnel. Elle se concrétise dans les différentes modalités d'appui et d'accompagnement que sont le *mentoring*, le coaching, le travail en réseau et le modelage, entre autres. Cette stratégie a été importante, d'après nos observations, à cause de la prédominance des activités de groupe. À ce sujet, Duperré (2004) précise que les personnes engagées dans une action collective sont nécessairement en relation avec d'autres ; alors, autant cette expérience puisse être agréable en plus d'avoir des retombées positives dans les communautés. Au plan des apprentissages, cette stratégie rejoint la perspective de Ninacs (2008), à savoir que des individus augmentent leurs capacités d'agir quand ils sont dans un contexte d'interactions avec d'autres individus.

L'activité d'apprentissage informel la plus souvent mentionnée par les participants est le mentorat, comme en témoigne le chapitre sur les résultats. Ce type de mentorat, c'est-à-dire un mentorat pour lequel aucune personne physique n'a été identifiée pour être mentor, est qualifié de diffus par Duperré (2004). On pense ici au réflexe spontané des maires de faire appel, en tout temps, à une personne de leur choix pour les guider dans leur réflexion et leur action. Cette modalité a mis en présence notamment les maires et les accompagnateurs.

Brien (1997) attire notre attention sur le *modeling* : les apprentissages sont faits par imitation. De cette manière, le transfert de savoirs ou de compétences peut s'opérer d'un membre vers un autre membre ou entre les membres et les professionnels. On suppose que le *modeling* ait pu se faire notamment lors des séances du CA de l'OBNL. De plus, il est possible que les membres aient observé ou écouté un professionnel et ainsi apprivoisé un vocabulaire, par exemple, ou avoir reproduit une façon de faire. Une observation fine du déroulement des activités avec une attention toute particulière à cet aspect, doublé d'échanges faits sur place et en situation avec des participants permettraient de documenter davantage ce type d'activité.

Autre activité analogue, l'argumentation consiste à faire discuter les participants sur un thème choisi (Brien, 1997). Des apprentissages informels peuvent ainsi se produire lorsque l'on sollicite des personnes à prendre la parole, à exprimer leurs idées et à participer à la prise de décisions. L'argumentation s'est produite lors des rencontres du CA, lors des séances de consultation publique, lors de rencontres des divers comités de travail tel que le comité de communication. Ce moyen semble apprécié par les membres, car ils peuvent évoluer à leur rythme et choisir les lieux où ils se sentent le plus à l'aise pour s'exprimer.

Enfin, tout indique que les activités d'apprentissage informel ont des impacts qui vont au-delà du développement de connaissances. À ce propos, les voyages dans d'autres localités, régions ou à l'extérieur du pays ont certes permis aux membres de voir d'autres communautés et de s'interroger sur leur situation en procédant à une analyse comparative. En même temps, ces voyages permettent de se lier à des personnes engagées et

déterminées, à s'identifier à elles et à un projet commun. Pour Vachon (1993), il est crucial que les membres du groupe développent une identité collective qui va être la base de leurs actions communes.

## CONCLUSION

Depuis que le gouvernement libéral est revenu au pouvoir en 2014, il apparaît que l'époque de l'État accompagnateur du développement est révolue et que nous sommes maintenant à l'ère de la « municipalisation » (Chiasson, 2015). Plus que jamais, les communautés rurales doivent prendre en main leur développement, et ce, sans doute pour la prochaine décennie. Puisque le Québec n'est pas constitué de territoires homogènes, on peut s'attendre à assister à une diversité de stratégies de développement économique et social (Jean, 2015). Dans ce contexte, l'approche de développement local est une option intéressante pour élaborer des solutions à des problèmes collectifs vécus sur un territoire donné en fonction d'une réalité particulière. Cependant, l'organisation de démarches collectives nécessite la contribution des ressources du milieu et exige qu'elles possèdent des connaissances et des compétences en développement local. Comme les enjeux de développement sont nombreux et parfois complexes, les personnes impliquées dans une action collective auront besoin de parfaire leurs savoirs pour adapter leurs interventions aux besoins spécifiques de leur municipalité. En ce sens, cette recherche a permis d'identifier les phénomènes qui contribuent au développement des capacités d'agir des personnes impliquées en développement local.

Rappelons les principaux jalons de la recherche. Une question générale motive notre démarche : quels sont les phénomènes qui contribuent au développement des capacités d'agir des personnes impliquées en développement local en contexte rural? La recension des écrits a situé l'évolution des milieux ruraux de 1950 à aujourd'hui, et a montré que l'approche du développement local a pu contribuer à revitaliser des milieux qui étaient confrontés à des difficultés aux plans démographiques et économiques. Les écrits ont souligné l'importance du positionnement de l'État et des politiques publiques pour la pratique de cette approche. À ce niveau, les tendances récentes indiquent que les gouvernements fédéral et provincial privilégient les approches ascendante et territoriale. On délègue de plus en plus aux municipalités la responsabilité de réunir les ressources nécessaires pour orchestrer leur développement et répondre aux besoins de leur population. La recension des écrits a également expliqué les fondements et les caractéristiques de l'approche de développement local, puis, elle s'est attardée à la notion d'*empowerment* qui permet d'identifier les différents phénomènes en cause pour l'implication d'un collectif de personnes dans une action en faveur de leur collectivité.

Telle que définie par Ninacs (2008), la notion d'*empowerment* a largement inspiré le cadre conceptuel de cette recherche. La capacité d'agir comporte trois composantes, soit l'*empowerment* individuel, communautaire et organisationnel. Étant donné les limites inhérentes à un mémoire de maîtrise, seulement deux composantes de l'*empowerment* individuel ont été retenues : la participation et les compétences. Il est apparu que la théorie de développement local en organisation communautaire et le concept d'*empowerment* présentent plusieurs convergences, notamment sur le rapport dynamique à établir entre un groupe et la collectivité pour améliorer une situation d'une part et, d'autre part, sur l'acquisition de compétences par les adhérents à ce groupe pour assurer leur participation à la démarche collective. L'originalité de la recherche tient dans sa perspective éducative au sens de l'acquisition des connaissances par les participants à une telle démarche. Dans cette perspective, différents auteurs spécialistes de l'éducation des adultes ont été mis à contribution pour élaborer le cadre conceptuel de la recherche. Trois questions spécifiques de recherche ont été retenues :

1. Quels sont les phénomènes qui contribuent à la participation et au développement des compétences techniques des personnes impliquées dans une démarche de développement local?

2. Quels types d'activités favorisent la participation et la compréhension d'une démarche de développement local chez des personnes impliquées dans une telle démarche?
3. Quel type d'accompagnement doit-on privilégier pour favoriser la participation et l'augmentation du pouvoir d'agir chez des personnes engagées dans le développement de leur communauté?

Sur le plan méthodologique, un OBNL ayant pour mission d'orchestrer le développement de quatre municipalités dévitalisées a été sélectionné (échantillonnage d'un cas unique). Cette organisation présente les caractéristiques d'une démarche de développement local en plus d'avoir été nommée lauréate par des organisations provinciales sur le plan de l'innovation. Un échantillon significatif d'informateurs a été constitué à partir des administrateurs du CA de l'OBNL et de professionnels responsables d'offrir un accompagnement au groupe. 6 des 13 administrateurs ainsi que 2 professionnels ont accepté de participer à cette recherche.

L'analyse de contenu par thème de productions langagières a été retenue comme méthode d'analyse, afin de respecter l'approche qualitative et la visée exploratoire de cette recherche (L'Écuyer, 1987). Une analyse en continu des données empiriques, par un exercice de découpage et de codage du matériel, a permis d'ajuster le guide d'entretien et de vérifier l'atteinte d'une certaine saturation des données en fonction de l'objet de recherche. Par la suite, l'analyse a été complétée par le regroupement des catégories et l'interprétation des unités de sens. La conception de sept fiches analytiques a permis l'analyse des données qui a révélé les concepts centraux de la recherche qui sont les éléments de contexte, les acquis des participants, les modes et les activités favorisant les apprentissages ainsi que le type d'accompagnement.

Cette recherche a mis en lumière qu'il existe divers phénomènes qui contribuent au développement des capacités d'agir des personnes impliquées en développement local. Certaines dimensions sont liées à des éléments de contextes du projet, d'autres sont d'ordre individuel, d'autres encore sont constitutives du type d'accompagnement offert aux participants. De plus, certaines activités se sont démarquées quant à leur façon de favoriser les apprentissages.

Dans un premier temps, on constate qu'il existe des caractéristiques des projets qui favorisent la présence des personnes au sein d'une démarche collective. En effet, certains aspects du projet dont sa légitimité, son caractère innovant ainsi que la reconnaissance qu'on lui accorde ont fait en sorte que certaines personnes s'y sont intéressées et qu'elles ont eu le goût d'y contribuer. Le mode de fonctionnement du groupe ainsi que le climat socioaffectif qui y règnent sont deux éléments qui ont été majeurs pour assurer une présence assidue des participants aux rencontres. Cela conforte les propos de Rivard (2000), à l'effet que la dynamique de groupe et le travail d'équipe sont des éléments incitatifs pour les adultes qui souhaitent partager leurs savoirs et acquérir de nouvelles connaissances. Le cadre pédagogique est tracé : l'implication dans un projet de développement local et la présence à diverses rencontres peut favoriser l'acquisition de connaissances et de compétences.

Dans un deuxième temps, l'analyse des données permet d'affirmer que les personnes interrogées présentent des attributs qui facilitent d'emblée leur présence dans ce type de projet et qui les aident à comprendre l'approche de développement local. Dans le cas à l'étude, les maires s'avèrent être des *leaders* et leurs motivations à s'impliquer émanent de leur désir d'améliorer la qualité de vie des personnes de leur municipalité. Les élus interrogés sont actifs en politique municipale depuis de nombreuses années et ils ont tous une longue trajectoire d'implication dans différents projets de leur communauté. Ils ont acquis un savoir expérientiel et leur implication au sein d'un projet collectif leur permet d'échanger avec d'autres citoyens soucieux de la qualité de

vie dans leur municipalité. Au fil du temps, ils ont également développé un réseau de soutien et ceci s'avère avantageux pour faciliter l'avancement de la démarche de développement local. On a également observé que les élus exercent deux styles de *leadership* — de compétences et stratégique — qui ont eu pour effet d'inciter d'autres personnes et organisations à adhérer au projet collectif. Les élus sont capables d'agir en *leaders*, car ils ont un intérêt marqué pour leur municipalité, ils sont ouverts au changement et ils croient au travail de collaboration et à la concertation comme stratégie de développement.

De même, avant de s'impliquer dans le projet collectif, les participants possédaient déjà diverses connaissances sur leur communauté, sur le système politique, et ils avaient identifié des enjeux de développement. Leur participation au projet leur a permis d'augmenter leurs capacités d'agir, et cela, de différentes manières. Tout d'abord, leur présence aux rencontres leur a permis d'approfondir leurs connaissances et d'élargir leur perception du territoire ciblé par le projet. Un des premiers incitatifs amenant ces personnes à assister aux rencontres est l'insatisfaction et l'inconfort qu'elles ressentaient suite à leur compréhension de dévitalisation qui touche leur municipalité.

Dans un troisième temps, on observe que l'accompagnement de professionnels du développement local est contributif, à condition d'être adapté aux besoins des personnes et à la réalité du milieu. En effet, l'engagement du plus grand nombre est possible si les personnes perçoivent que la communauté est la maître-d'œuvre de son développement (Duperré, 2004). Au point de départ, les professionnels font une analyse transversale du territoire et tiennent compte des environnements interne et externe (Robitaille, 2007). En collaboration avec les participants, ils planifient différentes activités visant à recueillir les informations nécessaires à l'élaboration d'un plan de développement répondant aux besoins du milieu. Les professionnels aident également les participants à développer leur capacité d'analyse et leur esprit critique en guidant les échanges et en leur permettant de faire des choix et de prendre des décisions. Enfin, les accompagnateurs trouvent l'équilibre entre la production de résultats et le rythme du groupe et de la population pour planifier l'action, l'organiser et intégrer les changements.

Dans un quatrième temps, la recherche a identifié différents types d'activités favorables aux apprentissages chez les participants. Tout d'abord, des activités formelles sont mises à contribution. Il s'agit des différentes sessions de formation portant sur un thème et mettant en présence une personne ressource à qui on a donné la responsabilité de livrer un contenu. Puis, les activités informelles, qu'elles soient individuelles ou de groupe, prennent différentes formes, mais elles donnent l'occasion aux participants d'être actifs dans la réalisation d'une tâche. Les situations de groupe (assister à des rencontres, animer des réunions, exprimer son opinion, réaliser avec d'autres une tâche, par exemple) permettent non seulement de parfaire ses connaissances, mais elles constituent aussi une source de valorisation et de reconnaissance pour les personnes qui ont l'occasion de partager leurs savoirs. D'autres activités d'apprentissage informel telles que le *modeling* et le mentorat confirment la portée pédagogique de la dimension relationnelle dans l'action collective.

Si la présente étude a pu approfondir les rapports entre « participation » et « compétences », et mieux comprendre les conditions favorables aux apprentissages dans une démarche de développement local, elle comporte tout de même certaines limites qui sont principalement d'ordre méthodologique. Premièrement, l'échantillonnage par cas unique empêche la comparaison avec d'autres démarches de développement local qui aurait permis d'estimer, comme nous l'avons mentionné dans le chapitre sur la discussion des résultats, dans quelle mesure les activités éducatives tenues dans l'expérience étaient nombreuses, variées et ludiques, entre autres choses. Cette comparaison éventuelle aurait également apporté une compréhension accrue sur les

facteurs qui favorisent l'importance plus ou moins grande que prennent ces activités dans le développement local.

Deuxièmement, les informateurs qui sont les principaux participants à la recherche présentent un profil de *leaders* dans la démarche. Davantage de temps et de ressources auraient rendu possible l'investigation des connaissances sur le plan associatif de personnes moins intensément engagées dans la démarche et des manières par lesquelles elles ont acquis ces compétences.

L'identification de ces limites représentera, on l'espère, une source d'inspiration pour l'élaboration d'autres recherches autour du même objet de recherche. Si l'identification de ces limites n'est possible qu'au terme du processus, il devient également possible à cette étape-ci d'identifier de nouvelles pistes de recherche.

Une première piste de recherche concerne les caractéristiques des cadres informels d'apprentissage où les personnes prennent plaisir à se rencontrer et où elles estiment développer leurs compétences. Les résultats de la présente recherche rejoignent les travaux d'Espada (2013) où l'on reconnaît l'importance des lieux informels pour permettre aux acteurs de partager leurs connaissances tout en consolidant leurs liens pour soutenir le travail de collaboration. Peut-être que certaines caractéristiques de ces lieux informels pourraient être reproduites, dans une certaine mesure, dans des lieux formels, afin de faciliter le recrutement de personnes dans des démarches de développement local.

Dans le même sens, une deuxième piste de recherche consiste à examiner de façon détaillée les façons dont les apprentissages informels se produisent. Une telle recherche suppose une observation fine des interactions, voire une observation participante, et un échange quasi en temps réel avec les participants sur les apprentissages réalisés.

Enfin, en ce qui concerne l'intervention, le chapitre sur la discussion des résultats a mis en lumière plusieurs indications pouvant servir de guide aux intervenants qui accompagnent un groupe dans une démarche visant à augmenter leur pouvoir d'agir. Ces idées mettent en lumière la place de la dimension éducative dans le travail de mobilisation collective.

## RÉFÉRENCES

- Alberio, M. (2015). Les initiatives locales et les défis des acteurs du milieu face aux coupes et aux changements actuels, *Organisation et territoire*, Vol. 24, n°3, p. 53-60.
- Aydalot, P. (1985). *Économie régionale et urbaine*, Paris, Économica.
- Bourque, D. et Lachapelle, R. (2010). *Service public, participation et citoyenneté : L'organisation communautaire en CSSS*, Québec, Presses de l'Université du Québec.
- Brien, R. (1997). *Science cognitive et formation*, Québec, Presses de l'Université du Québec.
- Chevrier, J. (2003). La spécification de la problématique, dans B. Gauthier (dir.), *Recherche sociale, De la problématique à la collecte de données*, Québec, Presses de l'Université du Québec, p. 51-84.
- Chiasson, G. (2015). Quelle politique régionale en contexte d'austérité ?, *Organisation et territoire*, Vol. 24, n°3, p. 37-42.
- Comeau, Y., Desrosiers, M. et Martin-Caron, L. (2015). *Intervention collective, mobilisation locale et hébergements des aînés*, Québec, Presses de l'Université du Québec.
- Comeau, Y. (2012). L'engagement social des élus municipaux et leurs représentations du développement local, Québec, Cahier de la Chaire de recherche Marcelle-Mallet sur la culture philanthropique, n°EE123.
- Comeau, Y. (2008). L'approche de développement local en organisation communautaire, dans D. Bourque, Y. Comeau, L. Favreau et L. Fréchette (dir.), *L'organisation communautaire : Fondements, approches et champs de pratique*, Québec, Presses de l'Université du Québec, p. 59-79.
- Comeau, Y. (1994). L'analyse des données qualitatives, Québec, Cahier du Centre de recherche sur les innovations sociales (CRISES), collection études théoriques, n°ET9402.
- Communagir. (2015). La participation des élus municipaux au développement collectif, Chantier sur l'évolution des pratiques, Récupéré sur <http://www.communagir.org/activites-et-services/les-chantiers-partenariaux/participation>.
- Côté, L. (2008). *Développement des communautés, Comment mobiliser et faire participer les citoyens ? : l'exemple de la communauté de Saint-Camille*, Mémoire de maîtrise en service social, Université de Sherbrooke.
- Creswell, J.W. (2009). *Research Design: Qualitative, Quantitative and Mixed Methods Approaches*, Thousand Oaks (CA), Sage.
- Cristol, D. et Muller, A. (2013). Les apprentissages informels dans la formation pour adultes, *Savoirs*, Vol. 2, n°32, p. 11-59.

- Deslauriers, J.-P. (1991). *Recherche qualitative, Guide pratique*, Montréal, McGraw-Hill.
- Espada, J. (2013). Une intervention différente afin d'accélérer le développement rural, Cahier de recherche du Centre affilié universitaire du Centre de santé et de services sociaux – Institut universitaire de gériatrie de Sherbrooke, n°13-06.
- Fontan, J.-M. (2003). Le développement du local, de la contrainte économique au projet politique, *Revue Interventions économiques*, Vol. 30, p. 1-12.
- Duperré, M. (2008). La rationalité des émotions dans les processus de mobilisation collective, *Service social*, Vol. 54, n°1, p. 67-81.
- Duperré, M. (2006). Innovations sociales dans les organismes communautaires : facteurs intervenant dans le processus de transfert des connaissances, Cahier du Centre de recherche sur les innovations sociales (CRISES), collection études théoriques, n°ET0603.
- Duperré, M. (2004). *L'organisation communautaire, La mobilisation des acteurs collectifs*, Québec, Les Presses de l'Université Laval.
- Gauthier, B. (2003). *Recherche sociale, De la problématique à la collecte des données*, Québec, Presses de l'Université du Québec.
- Glon, E. et Vachon, B. (1996). Enjeu et réalités du développement local au Québec / Issue and realities of local development in Québec, *Revue de géographie de Lyon*, Vol. 71, n°3, p. 261-267.
- Gould, D.B. (2004). Passionate Political Processes: Bringing Emotions Back into the Study of Social Movements, dans J. Goodwin et J.M. Jasper (dir.), *Rethinking social movements*, New York, Rowman and Littlefield publishers, p. 155-174.
- Hardina, D. (2013). *Interpersonal Social Work Skills for Community Practice*, New York, Springer Publishing Company.
- Howell, D.C. (1998). *Méthodes statistiques en sciences humaines*, Paris, De Boeck Université.
- Jean, B. (2006). Le développement durable appliqué à la planification rurale : le cas d'une région rurale au Canada, *Desenvolvimento e Meio Ambiente*, Editora UFPR, n°14, p. 83-93.
- Jean, B. (2012). Les territoires ruraux du Québec : vers un modèle de développement durable, *Revue d'Économie Régionale et Urbaine*, n°4, p. 649-671.
- Jean, B. (2015). La déconnexion régions-métropole au Québec : repenser les politiques publiques pour un développement territorial solidaire, *Organisation et territoire*, Vol. 24, n°3, p. 17-22.

- Jean, B. et Épenda Muteba Wa, A. (2004). Le capital social et le renforcement des capacités de développement des communautés rurales : les enseignements d'une étude canadienne, *Revue d'Économie Régionale et Urbaine*, n°5, p. 673-694.
- Jean, B., Dionne, S. et Desrosiers, L. (2009). Comprendre le Québec rural, Chaire de recherche du Canada en développement rural, en collaboration avec le Groupe de recherche interdisciplinaire sur le développement régional, de l'Est du Québec (GRIDEQ) et du Centre de recherche sur le développement territorial (CRDT), Rimouski, Université du Québec.
- Joyal, A. (2012). Le développement local au Québec : trois décennies de contributions, *Revue d'Économie Régionale et Urbaine*, n°4, p. 673-690.
- Joyal, A. et EL Batal, K. (2007). Décentralisation et développement rural, étude de cas québécois, *Revue d'Économie Régionale et Urbaine*, n°2, p. 251-267.
- Joyal, A., Pouquay, F. et EL Batal, K. (2005). La politique québécoise de la ruralité : le développement local à l'épreuve, *Géographie, Économie, Société*, Vol. 7, n°2, p. 193-211.
- Lachapelle, R. et Bourque, D. (2013). Développement territorial intégré et leadership locaux, *Organisation et territoire*, Vol. 22, n°3, p. 51-59.
- Lavoie, J et Panet-Raymond, J. (2014). *La pratique de l'action communautaire*, Québec, Presses de l'Université du Québec.
- L'Écuyer, R. (1987). L'analyse de contenu : notion et étapes, dans J.-P. Deslauriers (dir.), *Les méthodes de la recherche qualitative*, Québec, Presses de l'Université du Québec, p. 49-65.
- Lemay, L. (2007). L'intervention en soutien à l'*empowerment* : du discours à la réalité, La question occultée du pouvoir entre acteurs au sein des pratiques d'aide, *Nouvelles pratiques sociales*, Vol. 20, n°1, p. 165-180.
- Ministère des Affaires municipales et des Régions (MAMR). (2008). Pour une plus grande prospérité et vitalité de nos municipalités, Plan d'action gouvernemental à l'intention des municipalités dévitalisées, Québec.
- Ninacs, W. (1995). *Empowerment et service social : Approches et enjeux*, *Service social*, Vol. 44, n°1, p. 69-93.
- Ninacs, W. (2002). *Types et processus d'empowerment dans les initiatives de développement économique communautaire au Québec*, Thèse de doctorat en service social, Université Laval.
- Ninacs, W. (2008). *Empowerment et intervention, Développement de la capacité d'agir et de la solidarité*, Québec, Les Presses de l'Université Laval.
- Opdenakker, R. (2006). Advantages and Disadvantages of Four Interview Techniques in Qualitative Research, *Forum : Qualitative Social Research*, Vol. 7, n°4, art 11.

- Padgett, D.K. (2008). *Qualitative Methods in Social Work Research*, Thousand Oaks (CA), Sage.
- Parent, F. (2011). Du matériel au symbolique, Fondements et limites des études rurales québécoises contemporaines, *Recherches sociographiques*, Vol. 52, n°2, p. 335-351.
- Pires, A. (1997). Échantillonnage et recherche qualitative : essai théorique et méthodologique, dans J. Poupart (dir.), *La recherche qualitative. Enjeux épistémologiques et méthodologiques*, Boucherville, Gaëtan Morin Éditeur, p. 113-126.
- Prévost, P. (2013). L'entrepreneuriat collectif au service des communautés dévitalisées de la Maurice : un modèle inspirant, *Organisation et territoire*, Vol. 22, n°3, p. 15-24.
- Proulx, M.-U. (2015). Constats sur la gouvernance des territoires, *Organisation et territoire*, Vol. 24, n°3, p. 7-16.
- Richard, B. (2000). *Psychologie des groupes restreints*, Cap-Rouge, Presses Inter Universitaires.
- Rivard, P. (2000). *La gestion de la formation en entreprise : Pour préserver et accroître le capital compétence de votre organisation*, Québec, Presses de l'Université du Québec.
- Robitaille, M. (2006). La transformation des métiers du développement territoriale au Québec, *Recherches sociographiques*, Vol. 47, n°3, p. 573-595.
- Robitaille, M. (2007). Les métiers du développement local et régional au Québec : l'émergence de nouvelles compétences, Copublication de la Chaire de recherche du Canada en développement des collectivités (CRDC) et du Centre de recherche sur le développement territorial (CRDT-UQO), série recherche, n°9.
- Simard, J.-F. et Leclerc, Y. (2008). Les Centres locaux de développement 1998-2008, Une gouvernance en mutation : entre participation citoyenne et imputabilité municipale, *Revue canadienne des sciences régionales*, Vol. 3, n°3, p. 615-636.
- Trudel, R. et Antonius, R. (1991). *Méthodes quantitatives appliquées aux sciences humaines*, Montréal, Centre éducatif et culturel.
- Turcotte, D. (2000). Le processus de la recherche, dans R. Mayer, F. Ouellet, M.-C. Saint-Jacques et D. Turcotte, *Méthodes de recherche en intervention sociale*, Boucherville, Gaëtan Morin Éditeur, p. 39-68.
- Vachon, B. (1993). *Le développement local : théorie et pratique, Réintroduire l'humain dans la logique de développement*, Boucherville, Gaëtan Morin Éditeur.
- Yegidis, B.L. et Weinbach, R.W. (2006). *Research Methods for Social Workers*, Boston, Pearson.

**ANNEXE 1** : Lettre de présentation pour le recrutement des participants

<p>Projet de recherche de Lucie Morin <i>Développement local et pouvoir d'agir</i> : [nom de l'OBNL à l'étude]</p>
--

Bonjour,

Je suis une étudiante à la maîtrise en service social à l'Université Laval. Je manifeste de l'intérêt pour les nouvelles initiatives locales, en milieu rural, qui visent l'amélioration des conditions de vie de la population et qui favorisent l'occupation du territoire.

Je réalise une recherche pour découvrir de quelles manières le processus d'une démarche de développement local permet à des personnes de développer leurs capacités d'agir au plan de la participation et du développement de compétences. Ma recherche soutiendra les communautés engagées dans des démarches de développement local par l'identification d'éléments qui permettront que les personnes impliquées puissent développer ou intégrer les compétences requises pour faire évoluer les projets.

Ma collecte de données se réalise lors d'entretien non directif qui est constitué de questions ouvertes et fermées. Chaque entrevue prendra environ 60 minutes et sera enregistrée si le participant y consent. Pour chaque personne qui acceptera de collaborer à mon projet de mémoire, je vais déterminer, en fonction de ses préférences, le moment et le lieu pour réaliser l'entrevue.

Mon échantillon est constitué de six personnes parmi les membres du conseil d'administration de [nom de l'OBNL à l'étude] ainsi que deux professionnels qui ont ou qui collaborent actuellement avec eux. En dépit du lien professionnel que nous entretenons ensemble, le choix de participer ou non, ainsi que la nature des propos qui seront divulgués dans le cadre de mon projet universitaire n'influenceront aucunement l'accompagnement que je fais auprès d'eux. S'il y a plus de six personnes désirant collaborer à mon projet pédagogique, j'effectuerai un tirage au sort parmi les volontaires et je retiendrai six candidats.

J'inviterai les personnes intéressées à collaborer à mon projet de recherche à communiquer avec moi par courriel [lucie.morin.1@ulaval.ca](mailto:lucie.morin.1@ulaval.ca). Les personnes intéressées ont jusqu'au 15 janvier 2015 pour me signifier leur intérêt, soit une période d'environ 40 jours.

Je demeure disponible pour répondre à vos questions. Merci de l'attention que vous accordez à ma demande.

Lucie Morin

## **ANNEXE 2 : Guide d'entretien non directif pour les administrateurs**

### **Liste des questions ouvertes pour les membres du conseil d'administration de l'OBNL étudié :**

Question de départ ou # 1 : Comment êtes-vous arrivé à [nom de l'OBNL à l'étude] ?

Question de relance : Que faites-vous dans ce projet?

Question # 2 : Qu'avez-vous appris dans cette expérience?

Question de relance : Quelles activités ont rendu cela possible?

Question # 3 : Quels sont les éléments qui favorisent votre participation?

Question de relance : Qu'est-ce qui vous incite à vous impliquer dans ce projet?

Question # 4 : Votre expérience vous a apporté quoi d'autre?

Question de relance : Quelles sont les nouvelles connaissances ou compétences que vous avez développées par votre participation aux activités de [nom de l'OBNL à l'étude]?

Question de fin d'entrevue : Avez-vous des choses à dire pour compléter cette entrevue?

Question de relance : Est-ce qu'il y a des éléments importants à mentionner qui n'ont pas été abordés au cours de cet entretien et qui sont en lien avec l'objet de ma recherche?

### **Liste des questions fermées avec les membres du conseil d'administration de l'OBNL étudié :**

#### Informations complémentaires à collecter :

- Nombre d'heures consacrées à [nom de l'OBNL à l'étude], par mois (moyenne);
- Nombre d'heures consacrées, par mois (moyenne), dans différents projets issus de la communauté;
- Nombre d'années d'implication au plan municipal en tant qu'élu;
- Nombre d'années d'implication dans des projets de développement;
- Formation reçue au cours des dernières années;
- Leur occupation actuelle ou l'ancienne profession exercée;
- Est-ce que votre conjoint(e) s'implique dans différents projets de la communauté?;
- Le niveau de scolarité;
- L'âge et le genre du répondant;
- L'état civil.

### **ANNEXE 3 : Guide d'entretien non directif pour les professionnels**

#### **Liste des questions ouvertes avec les professionnels**

Question de départ ou # 1 : Que faites-vous, comme professionnel, pour soutenir la démarche de [nom de l'OBNL à l'étude]?

Question # 2 : Selon vous, quelles sont les connaissances et les compétences que doivent posséder les membres de [nom de l'OBNL à l'étude] pour développer leur pouvoir d'agir?

Question 3 : Selon vous, quels sont les phénomènes qui contribuent au développement du pouvoir d'agir des acteurs de la communauté?

Question 4 : Dans l'accompagnement que vous avez fait auprès de ce groupe, quelles sont les interventions que vous avez effectuées qui visaient principalement à accroître leur capacité d'agir ?

Question de fin d'entrevue : Avez-vous des choses à dire pour compléter cette entrevue?

Question de relance : Est-ce qu'il y a des éléments importants à mentionner qui n'ont pas été abordés au cours de cet entretien et qui sont en lien avec l'objet de ma recherche?

#### **Liste des questions fermées pour les professionnels**

Informations complémentaires à collecter :

- Nombre d'heures consacrées à [nom de l'OBNL à l'étude], par mois (moyenne);
- Nombre d'années ou de mois d'implication dans des projets de développement local;
- La profession exercée ou le titre du poste occupé;
- Le niveau de scolarité.

## ANNEXE 4 : Formulaire de consentement

<b>Formulaire de consentement</b>
-----------------------------------

### Présentation du chercheur

Cette recherche est réalisée dans le cadre du projet de maîtrise de Lucie Morin, dirigé par monsieur Yvan Comeau, professeur à l'École de service social associée à la Faculté des sciences sociales de l'Université Laval.

Avant d'accepter de participer à ce projet de recherche, veuillez prendre le temps de lire et de comprendre les renseignements qui suivent. Ce document vous explique le but de ce projet de recherche, ses procédures, avantages et inconvénients. Nous vous invitons à poser toutes les questions que vous jugerez utiles à la personne qui vous présente ce document.

### Nature de l'étude

La recherche a pour but d'étudier le développement de capacités d'agir des acteurs qui collaborent à une démarche de développement local en milieu rural.

### Déroulement de la participation

Votre participation à cette recherche consiste à participer à une entrevue, qui sera enregistrée à moins d'avis contraire de votre part, d'une durée d'environ une heure et qui portera sur les éléments suivants:

- les phénomènes qui contribuent à la participation et au développement de compétences techniques en matière de développement local;
- les activités qui favorisent la participation et la compréhension d'une démarche de développement local;
- les modes de fonctionnement de groupe qui favorisent la participation et le développement des compétences techniques en matière de développement local.

### Avantages ou inconvénients possibles liés à votre participation

Le fait de participer à cette recherche vous offre une occasion de réfléchir et de discuter, en toute confidentialité, de votre implication dans une démarche de développement local ainsi que du chemin que vous avez parcouru depuis les dernières années. Votre implication dans cette recherche supportera [nom de l'OBNL à l'étude] dans son désir de transférer son savoir-faire auprès d'autres instances grâce aux résultats qui figureront dans le rapport de recherche.

Si, pendant l'entrevue, vous ressentez de la gêne ou tout autre sentiment d'inconfort, n'hésitez pas à en parler avec la personne qui mène l'entrevue afin qu'ensemble, vous puissiez trouver une solution pour assurer votre bien-être.

Initiales : \_\_\_\_\_

**Participation volontaire et droit de retrait** Vous êtes libre de participer à ce projet de recherche. Vous pouvez aussi mettre fin à votre participation sans conséquence négative ou préjudice et sans avoir à justifier votre décision. Si vous décidez de mettre fin à votre participation, il est important d'en prévenir la chercheuse dont les coordonnées sont incluses dans ce document. Tous les renseignements personnels vous concernant seront alors détruits.

### **Confidentialité et gestion des données**

Les mesures suivantes seront appliquées pour assurer la confidentialité des renseignements fournis par les participants:

- les noms des participants ne paraîtront dans aucun rapport;
- les divers documents de la recherche seront codifiés et seule la chercheuse aura accès à la liste des noms et des codes;
- les résultats individuels des participants ne seront jamais communiqués;
- les matériaux de la recherche, incluant les données, les enregistrements et les formulaires de consentement, seront conservés dans un classeur sous clé et les données sur un ordinateur protégé par un mot de passe connu uniquement par la chercheuse. Ils seront détruits deux ans après la fin de la recherche, soit en septembre 2018;
- la recherche fera l'objet de publications dans des revues scientifiques, et aucun participant ne pourra y être identifié;
- un court résumé des résultats de la recherche sera expédié aux participants qui en feront la demande en indiquant l'adresse où ils aimeraient recevoir le document, juste après l'espace prévu pour leur signature.

Malgré les mesures qui seront appliquées, il est possible qu'un ou des participants soient reconnus même si la chercheuse prend soin d'anonymiser leurs propos. Cela s'explique par le fait que la recherche cible un groupe restreint d'individus dans un territoire donné.

### **Remerciements**

Votre collaboration est précieuse pour nous permettre de réaliser cette étude et nous vous remercions d'y collaborer.

### **Signatures**

Je soussigné(e) \_\_\_\_\_ consens librement à participer à la recherche intitulée : « Développement local et pouvoir d'agir : [nom de l'OBNL à l'étude] ». J'ai pris connaissance du formulaire et j'ai compris le but, la nature, les avantages et les inconvénients du projet de recherche. Je suis satisfait(e) des explications, précisions et réponses que la chercheuse m'a fournies, le cas échéant, quant à ma participation à ce projet.

\_\_\_\_\_  
Signature du participant, de la participante

\_\_\_\_\_  
Date

Initiales : \_\_\_\_\_

Un court résumé des résultats de la recherche sera expédié aux participants qui en feront la demande en indiquant l'adresse où ils aimeraient recevoir le document. **Les résultats ne seront pas disponibles avant le mois de juin 2016. Si cette adresse changeait d'ici cette date, vous êtes invité(e) à informer la chercheuse de la nouvelle adresse où vous souhaitez recevoir ce document.**

L'adresse (électronique ou postale) à laquelle je souhaite recevoir un court résumé des résultats de la recherche est la suivante :

---

---

---

J'ai expliqué le but, la nature, les avantages et les inconvénients du projet de recherche au participant. J'ai répondu au meilleur de ma connaissance aux questions posées et j'ai vérifié la compréhension du participant.

---

Signature de la chercheuse

---

Date

### **Renseignements supplémentaires**

Si vous avez des questions sur la recherche, sur les implications de votre participation ou si vous souhaitez vous retirer de la recherche, veuillez communiquer avec Lucie Morin, étudiante à la Maîtrise en service social, à l'adresse courriel suivante : [lucie.morin.1@ulaval.ca](mailto:lucie.morin.1@ulaval.ca).

### **Plaintes ou critiques**

Toute plainte ou critique sur ce projet de recherche pourra être adressée au Bureau de l'Ombudsman de l'Université Laval :

Pavillon Alphonse-Desjardins, bureau 3320  
2325, rue de l'Université  
Université Laval  
Québec (Québec) G1V 0A6  
Renseignements - Secrétariat : (418) 656-3081  
Ligne sans frais : 1-866-323-2271  
Courriel : [info@ombudsman.ulaval.ca](mailto:info@ombudsman.ulaval.ca)

**Copie du participant (\_\_\_)**

**Copie de la chercheuse (\_\_\_)**