CRCOC
Chaire de recherche du Canada
en organisation communautaire

RÉCITS BIOGRAPHIQUES
EN INTERVENTION COLLECTIVE AU QUÉBEC

Jude Brousseau, conseiller-accompagnateur des acteurs du développement social sur la Côte-Nord

Jude Brousseau, conseiller en développement social

Clément Mercier, Ph.D.

Denis Bourque, Ph.D.

Cahier no. 16-03

ISBN 978-2-89251-574-9 (version imprimée)
ISBN 978-2-89251-575-6 (pdf)

Juin 2016

TABLE DES MATIERES

TABLE DES MATIERES II
LISTE DES SIGLES IV
LISTES DES ENCADRÉS V
AVANT-PROPOS 1
INTRODUCTION 6
I- PARCOURS PERSONNEL ET PROFESSIONNEL 9
1.1 Histoire personnelle, académique et professionnelle 9
1.1.1 Des origines modestes et un choix professionnel progressif. 9
Les valeurs et leçons tirées de la famille et du milieu de vie d'origine. 10
Des études en techniques de loisirs durant une jeunesse « mouvementée » … 13
Le passage à l'animation culturelle au Cégep de Baie-Comeau 13
L'animation de la vie étudiante dans une école en interaction avec la communauté… . 14
Après 1986, passage à l'information, comme journaliste… 15
En rétrospective sur son parcours 20
1.1.2 La fonction de conseiller en développement social en quelques mots… 21
1.2- Les projets structurants pour le développement territorial 23
1.2.1 La démarche régionale de développement social de la Côte-Nord 24
Le Réseau des partenaires: mobilisation autour d'une vision globale de développement 27
L'Escale, une occasion de formation et de mobilisation vers le développement social… 29
… et un lieu de construction de la cohésion régionale 31
Un réseau d'acteurs construit progressivement, perçu positivement. 32
La fin du Réseau: une décision administrative encore inexpliquée… 33
Le Développement social et le Plan Nord 37
Le retour de l'idée du Réseau des partenaires en 2014, trop peu, trop tard… 39
La plus récente tentative… 39
1.2.2 L'entrepreneuriat collectif 42
Une vision large de l'économie sociale incluant l'entreprenariat collectif 44
1.2.3 Le rôle joué dans ces 2 dossiers 44
Un rôle d'influence dans l'adaptation des politiques publiques ou des programmes? .. 45
Les grands traits du rôle de conseiller en DS en concertation 45
1.3 Les enjeux et les défis de cette pratique 46

Un exemple vécu avec la MRC de la Minganie 47
1.4 Les modèles et méthodes de référence 48
II- SON REGARD SUR LES GRANDS ENJEUX ET DÉFIS DE L'INTERVENTION COLLECTIVE 51
2.1 Sous l'angle de la notion de participation citoyenne et des premiers concernés 51
Une implication inégale selon les institutions, et majeure des OC 53
2.2 Le rapport au territoire et la gouvernance régionale et territoriale 55
Des rapports différents à la région selon les territoires d'appartenance. 56
La vision de développement chez les élus: des acquis fragiles…, à renouveler 56
Le défi de l'engagement des élus envers le leadership collectif 58
Du côté des organismes communautaires 60
Les relations entre les agents de développement 61
2.4 Les rapports avec les communautés autochtones 61
2.5 La fonction de liaison et les 5 dimensions de l'exercice du leadership de processus 64
2.6 L'articulation des fonctions 65
Sur la question des conflits d'allégeance... 66
2.8 Cadre théorique et éthique de pratique 67
Une fonction définie sur mesure ou un modèle transférable? 67
Mes référents idéologiques et éthiques 68
2.9 En guise de conclusion et bilan… 69
III- FAITS SAILLANTS ET MISE EN PERSPECTIVE SUR LE «MÉTIER» DE SOUTIEN AU DÉVELOPPEMENT COLLECTIF LOCAL 71
BIBLIOGRAPHIE 77
Annexe 1 81
Annexe 2 82
Annexe 3 87
Annexe 4 88
Annexe 5 91
Annexe 6 93
Annexe 7 95

LISTE DES SIGLES

ADR	Agents de développement rural
ASSS	Agence de la Santé et des Services sociaux
CADC	Comité d'aide au développement des collectivités
CAE	Centre d'aide aux entreprises
CDC	Corporation de développement communautaire
CRD	Conseil régional de développement
CLD	Centre local de développement
CLE	Centre local d'emploi
CLSC	Centre local de services communautaires
CRÉ	Conférence régionale des élus
CSSS	Centre de Santé et de Services Sociaux
DC	Développement des communautés
DSP	Direction de la Santé publique
FLAC	Fondation Lucie et André Chagnon
MAMOT	Ministère des Affaires municipales et de l'Occupation du territoire
MAMROT	Ministère des Affaires municipales, des Régions et de l'Occupation du territoire (ancienne appellation du MAMOT)
MESS	Ministère de l'Emploi et de la Solidarité sociale
MRC	Municipalité régionale de comté
MSSS	Ministère de la Santé et des Services sociaux
OC	Organisateurs ou organisatrices communautaires
PNR	Politique nationale de la ruralité
RQDS	Réseau québécois de développement social
RQVVS	Réseau québécois de Villes et villages en santé
SADC	Société d'aide au développement des collectivités

LISTES DES ENCADRÉS

Saint-Bernard en Beauce ..... p. 10

Sur le modèle de développement local de Vachon ..... p. 18

L'Université Rurale du Québec (URQ) p.19

Un aperçu de ses mandats comme conseiller en développement régional/social ..... p. 21

Le CRD de la Côte-Nord et le développement social p.25

Trevor Hancock et le mouvement Villes et Villages en Santé (VVS) ..... p. 26

L'approche d'empowerment communautaire selon Ninacs ..... p. 27

Le Réseau des partenaires en action ..... p. 27

Les Plans d'action québécois de lutte à la pauvreté et le développement social ..... p. 34

Dispositif participatif de caractérisation du potentiel des communautés ..... p. 36

Le Plan Nord, en bref… ..... p. 38

La marche du Pain et des roses ..... p. 43

Le Chantier de l'économie sociale ..... p. 43

Les huit (8) rôles du consultant ..... p. 50

La vision du développement social de la Côte-Nord à l'appui de la démarche de DS ..... p. 52

La réalité autochtone sur la Côte-Nord ..... p. 62

Système local d'action, selon René Lachapelle (2014) ..... p. 65

État de situation du DS sur la Côte-Nord ..... p. 72

Logique communautaire, logique programmatique ..... p. 73

AVANT-PROPOS

Les Récits biographiques en intervention collective au Québec: mettre en valeur l'expertise québécoise en cette matière

Ce projet vise à systématiser et diffuser l'expertise québécoise en matière d'intervention collective en mettant en valeur l'expérience terrain de professionnels comptant des réalisations importantes à leur actif ainsi qu'une solide capacité d'analyse et de réflexion critique. Il réunit 12 récits relatant l'expérience professionnelle de femmes et d'hommes engagés dans des pratiques d'intervention collective notoires au Québec. Ils font aussi l'objet d'une analyse transversale qui constitue le rapport final de recherche. Ces intervenants et intervenantes proviennent soit d'un CSSS comme organisateur ou organisatrice communautaire (OC), d'un CLD comme agents de développement rural (ADR), ou encore d'organismes communautaires, de fondations, de municipalités, etc.

L'intervention collective ciblée consiste en l'accompagnement des communautés locales pour les soutenir dans la recherche de solutions aux problématiques ou aux enjeux qu'elles vivent en développant des stratégies d'action collective appropriées. Elle se définit comme « différentes méthodes d'intervention par lesquelles un agent de changement professionnel aide un système d'action communautaire composé d'individus, groupes ou organisations à s'engager dans une action collective planifiée dans le but de s'attaquer à des problèmes sociaux en s'en remettant à un système de valeurs démocratiques » (Kramer et Specht 1983: 14). En regard de ces pratiques fortement inspirées par les modèles américains (Doucet et Favreau, 1991), le Québec se démarque par le type d'action communautaire qui s'y déroule et par le soutien professionnel dont elle fait l'objet.

Depuis plus de 40 ans, des intervenants communautaires et autres agents de développement sont actifs dans différents milieux (CISSS/CIUSSS, organismes communautaires, municipalités, fondations, etc.) afin de soutenir l'action communautaire et la rendre plus efficace. L'intervention collective ou le travail professionnel des agents de développement doit toujours composer avec des enjeux et des paradoxes comme la double imputabilité envers l'employeur et envers les acteurs collectifs, la conciliation des attentes de l'employeur ou des bailleurs de fonds avec les attentes des communautés, la gestion des rapports de pouvoir et de compétition présents dans l'action collective et concertée, la complexité des enjeux des territoires conjuguée avec la compréhension collective de ces enjeux, etc. Ces rôles et fonctions de l'intervention collective demeurent encore mal documentés, ce qui contribue à faire des métiers du développement une « profession » dite floue (Jeannot, 2011) et souvent mal comprise. De plus, même si l'action et l'intervention collectives ont obtenu des résultats probants (ressources communautaires présentes partout au Québec, reconnaissance publique, économique, sociale, etc.), elles font face à des défis nouveaux et majeurs. Parmi ces défis, notons l'intégration et la coordination des initiatives collectives au plan local et régional, la reconnaissance des spécificités des territoires et leurs enjeux socioéconomiques, le travail plus étroit avec les élus, la mobilisation et la participation citoyenne et l'intégration des communautés culturelles. Ces réalités, nouvelles comme anciennes, ont besoin d'être documentées et analysées, et nous avons choisi de le faire à partir de ceux et celles qui les ont vécues et développées, en faisant appel à l'expérience et à la réflexion critique d'intervenants et d'intervenantes chevronnés. Nous présumons que par delà les modèles classiques reconnus en intervention collective, que nous pourrions qualifier de méta-modèles, les intervenants et intervenantes ont dans leur pratique expérimenté ou développé d'autres modèles peu connus ou reconnus, de plus ou moins grande portée, que nous voulons mettre en valeur et situer dans le vaste champ de l'intervention collective.

Les connaissances générées à travers ce projet permettront d'alimenter dans leur pratique la nouvelle génération des intervenants collectifs (majoritairement féminine) qui est issue de différents programmes de formation universitaire et qui ne peut compter sur un outil commun de transmission des savoirs expérientiels en provenance d'intervenants séniors dont plusieurs seront retraités dans les prochaines années. Les gestionnaires des agents de développement ont également besoin d'outils pour mieux comprendre cette pratique professionnelle atypique et pourtant essentielle à la poursuite de leur mission organisationnelle. Nous visons donc à fournir à ces deux publics des documents utiles pour la formation de base et la formation continue aussi bien que pour le recadrage organisationnel et sociopolitique de ces pratiques.

Notre méthodologie

Les récits de pratique s'appuient sur la méthodologie générale de l'approche biographique telle que développée en recherche qualitative dans le champ des sciences humaines (Bertaux, 2005, Desmarais, 2009). Considérant les participants à la recherche comme des «acteurs-sujets», cette approche les invite à s'impliquer comme partenaires actifs ou protagonistes du processus de recherche. Ils deviennent les sources premières de données par leur capacité à fournir ou à reconstituer les éléments-clés d'une pratique sociale significative ou exemplaire, soit les traces concrètes de la place objective qu'ils ont occupée dans un système d'action collective. S'agissant de pratiques professionnelles comme objet d'étude, nous assumons avec Guay et Thibault (2012 :7) que celles-ci :

> « ne sont pas guidées uniquement par une base théorique prédéterminée ni seulement par les savoir-faire de la société dominante, mais elles sont aussi fondées sur les connaissances dérivées de l'apprentissage expérientiel et en grande partie par le processus de socialisation (Guay, 2011). Ces différents processus d'apprentissage constituent le lien entre la personne et la culture, et fondent, en fait, l'identité du narrateur (Racine, 2000) ».

Si nous nous intéressons aux dimensions du parcours personnel qui ont pu influencer la pratique professionnelle de l'acteur-sujet, c'est dans la mesure où celles-ci permettent de dépasser la narration ou l'énonciation de ce parcours et de cette pratique et de remonter aux éléments analytiques et théoriques sur lesquels son expérience s'est appuyée ou qu'elle recèle de façon implicite. Des 3 modèles courants de cette approche tels que proposés par Guay et Thibault (2012), soit autobiographique (issue de l'acteur), biographique (reconstituée par le chercheur), et dialectique (collaboration entre chercheur et acteur), nous retenons ce dernier dans la mesure où l'effort de théorisation et de modélisation sera davantage du ressort du chercheur. L'acteur sera appelé à contribuer, non pas pour le valider en tant que tel, mais en vue de le questionner et l'enrichir par son propos réflexif sur sa pratique telle qu'expérimentée par lui-même. Il devient alors producteur de connaissances par sa démarche d'expression et de compréhension de sa propre expérience dont il permet de dégager « du sens et du savoir à partir de cette vie que l'on vit » (Desmarais, 2009 : 369).

Notre approche rejoint aussi celle utilisée dans le magistral récit de l'expérience professionnelle de Michel Blondin (pionnier de l'animation sociale, de l'éducation populaire et de l'intervention collective au Québec) (Blondin et al, 2012). S'appuyant sur les catégories de Mayer et Ouellet (2000), ces auteurs font état de trois types de récits: biographique (qui raconte l'histoire de vie du narrateur), thématique (centré sur une période ou un aspect de son histoire de vie) ou édité, celui qu'ils ont retenu. Cette catégorie permet de «réorganiser un récit biographique ou thématique par périodes historiques, par exemple, et d'ajouter des commentaires, des explications supplémentaires sur le contexte social d'un évènement ou d'une séquence du récit mise à jour par l'auteur qui raconte son expérience» (Blondin et al: 5). Sous ce type, l'auteur ou l'acteur se raconte et le

chercheur devient « collecteur de récit (qui) collige l'information, ajoute au besoin des éléments d'information qui permettent une mise en contexte de l'expérience racontée » (Ibid.).

Les contenus des récits et la procédure de cueillette

Considérant les objectifs poursuivis, et compte tenu des moyens modestes dont nous disposons, nous avons choisi de délimiter les volets de l'exploration de leurs récits sous 2 grands axes, le premier au contenu principalement narratif et le second au contenu analytique. L'axe narratif couvre les dimensions suivantes:

- Trajectoire familiale, académique et professionnelle de l'intervenant ou de l'intervenante;
- Description de 2 ou 3 de ses principales réalisations structurantes au plan professionnel et leurs effets (photos et archives);
- Description et analyse des rôles, fonctions et compétences en œuvre;
- Description et analyse des conditions de succès de l'action et de l'intervention collectives décrites, dont la gestion de ses rapports avec sa hiérarchie;
- Comment l'intervenant ou l'intervenante se décrit en termes de : valeurs, finalités poursuivies, stratégies et approches privilégiées, défis, etc. (référents normatifs, théoriques, méthodologiques, personnels, familiaux, culturels, communautaires).

L'axe analytique porte sur les enjeux et défis de l'intervention collective tels que vécus à travers l'expérience générale de l'intervenant ou de l'intervenante, au regard des thèmes qui se veulent transversaux tout en faisant le lien avec les contenus précédents:

- Participation citoyenne et des premiers concernés;
- Développement de territoire, intégration et coordination territoriale des initiatives collectives;
- Travail avec les élus;
- Rapports avec les autres agents de développement;
- Prise en compte des communautés culturelles dans l'action collective;
- Appréciation de la fonction de liaison développée par Lachapelle (2014) et de ses 5 dimensions, et exercice du leadership de processus;
- Articulation des fonctions de soutien, de représentation, de bailleur de fonds, etc.;
- Gestion des conflits d'allégeance ou des multiples imputabilités;
- Cadre éthique (construction, contenu, gestion des conflits éthiques, etc.);
- Autres sujets pertinents à l'expérience de l'intervenant ou de l'intervenante.

Les deux types de données sont recueillies en deux temps différents, successifs et progressifs, à travers deux entrevues semi-dirigées de l'ordre de deux à trois heures chacune, menées à l'aide de deux guides couvrant l'ensemble des thèmes identifiés. La personne interviewée a eu accès aux guides d'entrevue au préalable et est invitée à se rappeler les faits pertinents recherchés et à les documenter (y compris de les illustrer avec des photos) et y réfléchir autant que possible. Lors de l'entrevue enregistrée, le chercheur utilise le guide prévu pour chacun des types de données, en donnant à la personne interviewée le maximum de liberté dans son effort d'expression et de compréhension de son expérience. Les deux entrevues sont réalisées selon un intervalle de temps pouvant permettre la validation par l'intervenant ou l'intervenante du texte de la première entrevue transcrite intégralement. Le document final, qui fait la synthèse des deux entrevues et est proposé comme le récit de sa pratique, lui est soumis pour approbation en vue de sa publication. Cependant, comme il ne s'agit pas d'une autobiographie, son approbation formelle ne porte que sur

la partie descriptive ou biographique du récit, la formulation de la dimension analyse et théorisation demeurant la responsabilité ultime des chercheurs. L'analyse transversale des 12 récits de pratique menant à la publication d'un rapport final de recherche sera de nature non nominative et de portée générale.

Au niveau de la présentation du texte, outre les sous-titres de liaison facilitant la progression, la mise en forme comporte des énoncés présentés sous forme d'encadrés et de commentaires (en texte ombragé) visant à faire ressortir certains traits singuliers ou saillants de la pratique racontée et des réflexions apportés en regard de chacun des thèmes.

Le choix des intervenants-narrateurs

Le nombre de 12 répondants représente un minimum pour refléter l'état actuel des pratiques d'intervention collective, selon notre connaissance de la diversité et de l'hétérogénéité des champs de pratique. Notre méthodologie d'analyse emprunte les règles de la théorisation ancrée (Glaser & Strauss, 1967; Glaser, 1992 ; Paillé, 1994) selon laquelle le nombre de répondants peut être fixé au regard du principe de saturation des données (Glaser& Strauss, 1967) produit à travers la démarche progressive de cueillette. S'agissant cependant d'un premier exercice du genre, mené à titre exploratoire, nous considérons justifié de procéder non pas par souci d'exhaustivité et représentativité des pratiques possibles, mais par exploration de pratiques exemplaires les qualifiant de significatives par la durée, l'ampleur et l'originalité. Ces pratiques ont été choisies d'après les critères suivant: équilibre de genre, diversification de la provenance géographique, importance et diversité des champs de pratique (organisation communautaire en CSSS, agents de développement de la ruralité, action communautaire autonome, etc.). Nous avons établi une liste de candidats potentiels que nous avons complété après consultation de quelques têtes de réseaux de l'intervention collective au Québec. Des dizaines d'autres personnes auraient pu se qualifier par la qualité de leur pratique professionnelle, mais nos ressources limitées nous ont obligé à des choix déchirants.

Des contributions importantes et appréciées

Nous tenons enfin à souligner l'énorme contribution des personnes qui acceptent de partager leur vécu d'intervenants collectifs ainsi que leurs réflexions sur cette pratique exigeante qu'ils ou elles ont élaborée à travers des parcours très diversifiés, mais où une constante demeure: une pratique engagée, fondée sur des choix de valeurs démocratiques, coconstruite avec des acteurs collectifs et fondée sur la croyance en la capacité des individus et des collectivités à contribuer à leur propre émancipation. La collaboration à ce projet leur a demandé beaucoup de temps et d'énergie en recherche, relecture et rédaction, leur permettant de se livrer à un bilan de leur pratique professionnelle et de l'état de la pratique d'intervention collective en général.

Leur désir de laisser des traces, permettant aux intervenants actuels et futurs d'être mieux guidé dans cette pratique, rendue encore plus difficile actuellement, a soutenu l'effort qui leur a été demandé, permettant le résultat appréciable pour lequel nous tenons à les remercier chaleureusement. Enfin, nous tenons à souligner que ce projet a été réalisé avec le support financier de la Fondation Lucie et André Chagnon que nous remercions.

Clément Mercier et Denis Bourque

Références

Bertaux, D. (2005). *Le récit de vie*, Armand Colin, Paris.

Blondin, M., Comeau, Y., et Provencher, Y. (2012). *Innover pour mobiliser (L'actualité de l'expérience de Michel Blondin*, Québec), PUQ.

Desmarais, D., *L'approche biographique,* (chap. 14), dans Gauthier, B. (dir.) (2009). *Recherche sociale, de la problématique à la collecte des données,* PUQ.

Doucet, L. et Favreau L. (1991). *Théorie et pratiques en organisation communautaire,* Québec, Presses de l'Université du Québec, 464 pages.

Glaser, B.G., & A. Strauss (1967). *The discovery of grounded theory*. London: Weidenfeld and Nicholson.

Glaser, B.G. (1992). *Basics of Grounded Theory Analysis*, Mill Valley (Californy), Sociology Press.

Guay, C. et Thibault, M. (2012). «Libérer les mots : pour une utilisation éthique de l'approche biographique en contexte autochtone», *Revue Éthique publique,* vol. 14, n° 1 (Peuples autochtones et enjeux d'éthique publique).

Jeannot, G. (2011). *Les métiers flous. Travail et action publique*, Octarès Éditions, Toulouse.

Kramer, R. et Specht, H. (1983). *Readings in Community Practice Organization*, États-Unis, Prentice Hall, p. 2-23.

Lachapelle, R. (2014). *Être passeur, La fonction de liaison en organisation communautaire*, Thèse de doctorat en service social, Université Laval.

Mayer, R., Ouellet, F., et al. (2000). *Méthodes de recherche en intervention sociale*, Gaétan Morin éditeur.

Paillé, P. (1994). L'analyse par théorisation ancrée. *Cahiers de recherche sociologique* (23), 147-181.

INTRODUCTION

À propos de Jude Brousseau
Conseiller en développement social

Jude Brousseau a exercé la fonction de conseiller en développement régional au Conseil régional de développement de la Côte-Nord de 2000 à 2004 puis conseiller en développement social à la Conférence régionale des élus (CRÉ) de la Côte-Nord jusqu'au moment de la fermeture de la CRÉ, survenue en mars 2016 suite à la décision gouvernementale d'abolir les instances régionales de représentation, planification et concertation du développement créées dans les années 1970. Il occupera dans cette fonction des mandats de coordination de plusieurs programmes à caractère social, dont les plus importants sont l'Entente administrative CRÉ/Agence de la santé et des services sociaux en développement social et développement des communautés et l'Entente spécifique portant sur le développement de l'entrepreneuriat collectif.

Dans le cadre de la mise en œuvre de l'entente sur le développement social, il sera responsable de l'animation et de la coordination du **Réseau de partenaires en développement social**, créé en 2004, avec qui il partagera le leadership de la démarche de promotion des initiatives de développement social sur l'ensemble de la région et dans les chantiers territoriaux de MRC. Ce noyau de 30 à 40 intervenants et intervenantes issus de différents secteurs socio-économiques, surtout du réseau public et communautaire, deviendra porteur de plusieurs activités de formation et de promotion de la vision du DS auprès des principaux acteurs institutionnels, communautaires, politiques et économiques de la région, dont 6 rencontres-forums-colloques connues sous le nom d'Escale tenues aux 2 ans dans les différents territoires de la région.

Au terme de sa formation collégiale en techniques de loisirs, il laissera sa Beauce natale pour la Côte-Nord où il sera d'abord animateur de vie étudiante, ensuite directeur d'un CADC, précurseur des SADC actuels, où il aura l'occasion de s'initier aux approches et méthodes progressistes et communautaires du développement local et de l'empowerment. Après un détour par le journalisme, qui lui a permis d'ajouter une bonne connaissance de la région à ses acquis théoriques et techniques et à ses talents naturels d'animateur de groupe et d'organisateur, il sera consultant et animateur en développement local. Il a ensuite rejoint le CRD puis la CRÉ comme conseiller en développement régional.

Durant son parcours d'intervenant en développement communautaire local et ensuite comme conseiller à la CRÉ, il a abordé ses fonctions en cohérence avec les concepts, valeurs et principes du cadre de références retenu pour encadrer la démarche de développement social et la promotion de l'économie sociale. Dans une posture d'accompagnateur-support, il s'est engagé envers le projet partagé avec les partenaires mobilisés dans la promotion de la vision, de la stratégie et d'initiatives de développement régional global influencé par le développement social et celui des communautés.

Jusqu'à la fin de 2015, Jude Brousseau a participé activement aux travaux du Réseau québécois de développement social, dont il assuma la présidence de 2008 à 2013, et a participé à la mise sur pied de Communagir, organisme national de soutien au développement collectif, dont il sera vice-président de 2010 à 2015.

Il livre dans la première partie de ce texte la description et l'analyse de son cheminement personnel et de son parcours professionnel dans la création et le soutien de projets mobilisateurs à l'échelle de la région de la Côte-Nord. La deuxième partie du texte porte sur un certain nombre de thèmes choisis par les co-auteurs chercheurs pour illustrer certaines dimensions clé de la pratique d'intervention collective. Il y présente son expérience et ses réflexions quant aux enjeux et aux défis qui confrontent la pratique particulière de support à l'intervention collective réalisé à partir d'un organisme public régional.

Principaux moments-clé du cheminement personnel et professionnel de Jude Brousseau

1979-89. Originaire de Saint-Bernard de Beauce, il investira beaucoup étant jeune dans une éventuelle carrière de hockey, évoluant jusqu'au niveau junior avant de devoir abandonner son rêve en raison de sa petite taille. Son choix d'études en Techniques de loisirs au Cégep de Rivière-du-Loup lui permet de découvrir sa passion et son talent pour l'animation de groupe et l'organisation d'évènements publics, ce qui l'amènera à ses premiers emplois contractuels comme animateur à la vie étudiante au Cégep de Baie-Comeau, et ensuite à la polyvalente de Forestville. Après 7 ans sur la Côte-Nord, il choisira d'y faire sa vie. Pendant 3 ans, il sera journaliste pour un hebdo local et correspondant pour Radio-Canada lui permettant ainsi de connaître la région et ses enjeux plus en profondeur.

1989-96. Durant cette période, il occupe la fonction de coordonnateur du Comité d'aide au développement des collectivités de la Haute-Côte-Nord (CADC) durant cette période, où il aura à coordonner la gestion courante d'un organisme de développement local parrainé par le gouvernement fédéral dans le cadre du Programme Développement des collectivités, et à supporter les organismes du milieu dans leur développement. Son expérience acquise alors comme conseiller sera enrichie par les formations suivies au sein de la Conférence des CADC, où il se familiarisera avec les approches de développement local et d'empowerment communautaire, de même que le mouvement émergent de l'économie sociale. La mise sur pied d'un projet multifonctionnel de golf et de sports d'hiver qui sera constitué en coopérative de solidarité lui donnera l'occasion d'expérimenter concrètement le développement d'une entreprise collective.

1996-2000. Après la fusion de son organisme avec le Centre d'aide aux entreprises pour créer les Sociétés d'aide au développement des collectivités (SADC), il devient travailleur autonome, anime un comité de développement local en Haute-Côte-Nord, crée une compagnie de croisières d'observation des baleines et renouera avec le travail de reporter télé. Plus tard, il sera agent de développement à la SADC Manicouagan. Il participe dans ce mandat à l'organisation de l'Université rurale qui se tiendra sur la Côte-Nord en 2001.

2000-2011. En 2000, il se joint au Conseil régional de développement de la Côte-Nord (CRD) – devenu Conférence régionale des élus en 2004- comme conseiller en développement régional, où il assurera d'abord la concertation des intervenants et organismes de la Côte-Nord dans les domaines à caractère social. À ce titre, il a coordonné le suivi de la Stratégie de lutte à la pauvreté en l'insérant dans une vision large de développement social qui mènera à l'entente de 2002 entre le CRD et la Régie régionale de la santé et services sociaux pour le développement social de la Côte-Nord. Dans ce cadre, il assumera la formation et l'animation du Réseau des partenaires créé en 2004, avec qui il partagera le leadership de la démarche de promotion des initiatives de développement social dans l'ensemble de la région et dans les chantiers territoriaux de MRC. À partir de 2006, il siègera comme représentant de la Côte-Nord au Réseau québécois de développement social (RQDS), qu'il présidera de 2008 à 2013.

2012-2016. Après la fin de l'entente sur le développement social, il assumera la coordination de l'équipe des conseillers responsables des dossiers à caractère social et le suivi comme conseiller de l'entente en économie sociale. Il sera responsable de la coordination de la Table régionale de concertation des aînés de la Côte-Nord, mandat qu'il continue d'assumer après la fermeture de la CRÉ.

I- PARCOURS PERSONNEL ET PROFESSIONNEL

1.1 Histoire personnelle, académique et professionnelle

1.1.1 Des origines modestes et un choix professionnel progressif.

Je suis né en Beauce, à Saint-Bernard, dans une famille où je suis le cadet de trois garçons. Nous avons été élevés autour de la production avicole; mon père avait un couvoir et une spécialité peu commune: il était « sexeur de poussins ». Il parcourait toute la région et avait une petite machine dans une boîte en bois. C'était très technologique à l'époque; il sexait les poulets, avec un outil qui lui permettait de décider si c'était une poule ou un coq.

Mon père était reconnu comme tel. Il avait un couvoir et faisait le commerce des œufs. On avait également un poulailler en arrière de la maison, dans le village. C'était un milieu aisé par rapport à l'environnement. De ce que je me souviens, ma mère me disait que les affaires allaient très bien. Je n'ai pas connu mon père longtemps. Très jeune à 48 ans, il a connu des problèmes de santé. Il est devenu « cardiaque » comme on disait à l'époque. Il a donc été obligé de vendre le couvoir, cette responsabilité nécessitant trop d'efforts physiques pour sa condition. Mon grand frère n'était pas assez vieux pour prendre la relève, ce que de toute façon il n'avait pas l'intention de faire. Pour continuer à assurer la vie de la famille, après la vente du couvoir, il est devenu responsable d'une succursale de la Banque Nationale du Canada. Car dans le temps, on retrouvait la banque et la caisse populaire dans des maisons privées. Avec l'aide de ma mère, il recevait des clients et faisait des dépôts et des retraits derrière un petit comptoir grand comme un bureau ordinaire de travail. Par après, il est devenu bedeau à l'église. Il partageait toujours cette mission avec ma mère. Sonner les cloches, préparer les messes, décorer l'église pour les occasions spéciales et faire le ménage (avec en surplus les dégâts causés par la rénovation intérieure de l'église) composaient le quotidien. Il est décédé quelques années plus tard après avoir fait plusieurs infarctus dans ses 5 dernières années. La dernière fois que je l'ai vu vivant, il était sous une « tente d'oxygène ». Il avait 53 ans. J'en avais 11.

Ensuite la vie a été passablement difficile, notamment pour ma mère qui devait assurer seule le revenu familial. En plus de ses tâches domestiques et ses responsabilités parentales, elle a dû travailler à la manufacture de chaussures, dans un emploi rémunéré à la pièce, alors qu'elle était rendue au milieu de la cinquantaine. D'après ce que je me souviens, c'était très exigeant comme contexte de travail.

J'ai deux frères: Alain, le plus vieux travaille beaucoup encore. Il est spécialisé dans les relations de travail. Denis est maintenant retraité après avoir passé les dernières 35 années dans un bureau de comptable. C'est lui qui est demeuré avec ma mère jusqu'à son décès il y a plus de dix ans maintenant. Elle avait 83 ans.

Dans mon enfance, j'ai joué au hockey tous les jours où c'était possible. En fait, je ne pensais qu'à jouer. J'étais à l'aise dans tous les sports que je pratiquais à l'époque. Le rêve était de jouer au hockey dans la Ligue Nationale! Là, il y a un lien évident avec mon parcours professionnel, que je ne pouvais savoir à l'époque. Parce que je jouais au hockey et que j'étais bon, que ça allait bien mon affaire, et que je n'étais vraiment pas intéressé à l'école, j'ai eu l'idée de tenter ma chance de faire une carrière au hockey. À 15 ans, je jouais pour Ste-Marie-de-Beauce dans le Midget. L'année suivante, dans cette même équipe, je suis nommé Capitaine. Il était rare à l'époque de voir un gars de village voisin devenir capitaine dans la « grande ville ». J'en étais bien fier! Ma mère aussi! Ça m'a

ouvert des portes, comme jouer pour le Junior et faire le camp d'entraînement du Junior « A » des Cascades de Beauport. Je me suis rendu jusqu'à jouer des parties hors-concours. Mais à cause de ma taille (5 pieds et 6 pouces, 150 livres), c'était devenu impossible d'aller plus loin.

Tout ça pour dire que si j'ai mis des énergies dans le hockey, j'en avais beaucoup moins à mettre à l'école. Ça ne me tentait vraiment pas!

Saint-Bernard en Beauce

Située en bordure ouest de la rivière Chaudière, à quelque 35 km au sud de Québec, la municipalité de Saint-Bernard compte aujourd'hui environ 2200 habitants. Ses origines remontent au milieu du 19' siècle et l'économie locale est demeurée largement dominée par l'agriculture, bien qu'on semble s'ouvrir maintenant à une vocation de résidence-dortoir par la promotion du recrutement de nouvelles familles provenant du tissu urbain de la région de Québec. Elle a connu en octobre 1997 un deuil collectif intense suite à la pire tragédie routière de l'histoire du Québec. Un autobus transportant un groupe de 48 personnes de l'Âge d'Or de Saint-Bernard a dévalé alors la côte des Éboulements, dans Charlevoix, entraînant la mort de 43 personnes aînées, toutes résidentes de Saint-Bernard. Jude y a perdu une tante (Fernande Betty), une cousine et un cousin (Émilienne et Gonzague Betty).

Les valeurs et leçons tirées de la famille et du milieu de vie d'origine.

En termes de valeurs, je retiens la résilience de ma mère. À partir de son très jeune âge, elle et sa famille ont trimé dur dans le petit rang Saint-Pierre à Saint-Bernard. Ce sont des gens qui n'ont pas eu la vie facile; ma mère nous racontait les Noël d'antan et les gens vivaient de façon très pauvre. Mon père et ma mère sont originaires de Saint-Bernard. C'était des gens qui n'avaient pas le choix de se prendre en main et de faire tout ce qu'il fallait faire pour vivre.

Malgré le fait que cela n'a pas toujours été facile je pense que ma mère souhaitait vraiment que l'on puisse être unis. Elle a tout fait pour nous aider. Elle avait aussi un sens de l'entrepreneuriat, c'était elle qui s'occupait des factures au couvoir, qui faisait la comptabilité, qui payait les comptes.

Elle n'avait pas plus d'instruction que mon père. En ce qui concerne l'entrepreneuriat, à un moment donné ma mère et la femme de son frère, ma tante Aurore, ont décidé de démarrer un petit magasin de tissus à la verge. L'aventure a commencé dans la maison familiale. Tissus à la verge, boutons, fils et bien d'autres matériaux utiles à la couture étaient offerts.

Ce sens de l'entrepreneuriat, je pense que je l'ai également. On voit les beaucerons comme étant des entrepreneurs nés et peut-être effectivement que c'est le cas. Mais de toutes façons, comme plein de beaucerons à l'époque, les gens n'avaient pas le choix, il fallait qu'ils développent leur propre entreprise ou leur propre initiative pour vivre. C'est plus le réflexe de se prendre en charge pour faire face à la vie qu'on n'a pas choisie, et qui nous est imposée, qu'une vision d'entrepreneuriat social ou collectif, du moins dans mon milieu familial.

Je constate mieux aujourd'hui que la vision de développement collectif était là aussi. Il fallait s'organiser ensemble pour installer les bandes de la patinoire, pour se développer des équipes de hockey, chercher des commanditaires. Il fallait s'organiser ensemble dans notre petite communauté. On se relayait pour organiser les parties de hockey avec les villages voisins; je prenais, à ce moment, un certain leadership et à mon avis, j'ai été influencé dans mon développement par le fait de croire que dans une communauté, se mettre ensemble pour travailler, cela porte fruit.

Jude Brousseau dans les bras de sa mère, avec ses deux frères, devant la maison familiale et l'affiche promotionnelle du couvoir de St-Bernard.

LE TROPHEE "BARONET" DE LA VICTOIRE: — En l'emportant par le compte de 2-1 devant la redoutable équipe des Sabres de La Tuque, les jeunes équipiers du Colonel's une commandite de l'industriel Roland Lacroix. Sur la photo de gauche à droite, MM. Louis Gagnon, secrétaire, André Giguère, représentant de Vachon Inc., Mme Michel Carrier, de Québec Téléphone, M. Lionel Thibodeau, représentant de la Baronet et présentant le trophée au capitaine, Jude Brousseau, Jean Marie Labbé et Jean Guy Bilodeau, respectivement vice-président et président du Ste-Marie Junior B, les directeurs Laurent Fontaine et Lévis Labbé du Ste-Marie Junior B, ainsi que M. Denis Lemelin, principal de l'école Mgr Feuiltault et celui qui fut le "sauveur" du tournoi Midget du côté logement.

Jude Brousseau recevant un trophée pour son équipe Midget en 1974

On va voir les éleveurs de St-Bernard, St-Narcisse et St-Patrice

Les sept étudiants que voici en compagnie du maire de la paroisse de St-Bernard, M. Lorenzo Grégoire [à droite], travaillent avec des éleveurs de la région pour faire l'inventaire de l'environnement. De gauche à droite, Florian Goulet [St-Bernard], Carole Camden [St-Patrice], Denise Caux [St-Narcisse], Michel Vallières [St-Bernard], Jacques Ouellet [St-Patrice], Germain Camiré [St-Narcisse], et Jude Brousseau [St-Bernard].

ants effectuent une sorte de recensement de ce que possède chaque éleveur comme propriétés. Les étudiants, qui soit dit en passant ne sont pas des policiers ni des inspecteurs du gouvernement, prennent en note le nombre d'unités animales possédées par un éleveur, le nombre d'acres requis pour disposer des fumiers selon les normes gouvernementales, le nombre réel total d'acres disponibles pour la disposition des fumiers, et le maximum d'unités animales permis pour cette surface par les normes, tout cela pour déterminer la pollution réelle et savoir si l'entreposage des fumiers est adéquat ou s'il ne répond pas aux normes gouvernementales actuelles. Tout cela se fait conjointement avec l'éleveur.

Extrait d'un article du Journal Le Guide durant l'été 1977, faisant état d'un projet Jeunesse Canada au travail réalisé dans 3 localités de la Beauce, dont Jude Brousseau faisait partie.

La Beauce a été longtemps reconnue comme une région prolifique pour l'entrepreneuriat privé, dont les parents de Jude Brousseau faisaient preuve jusqu'au moment où la maladie du père les oblige à mettre un terme à leur entreprise avicole jusque là relativement prospère. La résilience de sa mère permettra à la famille de surmonter non sans difficultés la diminution de leur niveau de vie et la situation de monoparentalité vécue avec 3 enfants encore à charge, ce qu'elle réussira à travers l'exercice d'un emploi en manufacture « à la pièce » et l'exploitation d'un commerce de tissus qu'elle développera dans sa maison en association avec une proche parente.

Le sens de l'entrepreneuriat dont elle fait ainsi preuve n'est par ailleurs pas, pour Jude Brousseau, inscrite dans une espèce d'ADN beauceron de culture entrepreneuriale. Il s'explique davantage selon lui par la nécessité (et la capacité) de s'organiser par soi-même pour faire face aux nécessités d'un contexte de pauvreté typique des milieux ruraux de l'époque, du moins dans cette région où la cohésion sociale était forte. Cette condition générale de relative pauvreté collective et de solidarité sociale a pu combiner l'entrepreneuriat individuel et l'esprit du développement collectif dont il témoigne comme d'une valeur apprise dans son milieu. On peut y voir la manifestation de la pratique de la « corvée » privée ou communautaire (et non imposée par l'autorité comme c'était le cas en régime féodal) qui, sans leur être exclusif, était aussi un trait particulièrement présent chez les beaucerons.

Des études en techniques de loisirs durant une jeunesse « mouvementée » …

Comme je l'ai déjà indiqué, l'école n'était pas le lieu d'une grande motivation. Mais on me connaissait à la Polyvalente! Je ne savais vraiment pas quoi faire dans le futur. Pas d'idée du tout. Or quand je me suis présenté au service d'orientation de la polyvalente, le conseiller m'a dit de m'en aller en techniques de loisirs. C'est correct me suis-je dit, et je me suis inscrit au Cégep de Rivière-du-Loup. Mais je ne savais absolument pas ce que je faisais là. Je n'avais pas le choix, il fallait que je fasse quelque chose, parce que l'adolescence n'a pas nécessairement été facile surtout sur le plan du comportement. J'étais décroché. C'est l'époque d'une première bière entre amis, puis d'un premier joint. Au cégep, la première et deuxième année, ce fut difficile aussi. Les longues soirées à la Brasserie Le Piloup prenaient davantage de place dans ma vie que le cours de philosophie ou de psychologie.

Et un jour, sans le savoir, une bouée m'est lancée! Le cours en animation de groupe avec Jeannot Bureau va changer ma vie. Avec Jeannot, j'ai découvert que j'avais des habiletés et surtout l'intérêt pour ce type de pratique. J'avais peut-être déjà une habileté naturelle dans ce domaine, mais ma rencontre avec ce professeur a été déterminante dans le choix de mon orientation personnelle et de ma formation professionnelle en animation de groupes et en organisation d'activités.

Le passage à l'animation culturelle au Cégep de Baie-Comeau

Mon arrivée au **Cégep de Baie-Comeau** est une drôle d'histoire. À l'époque Internet n'existait pas. Il fallait faire un stage. Quand je suis arrivé au local du département pour choisir un lieu de stage, il restait une carte sur le babillard, celle du Cégep de Baie-Comeau qui proposait un stage en animation de vie étudiante. Je téléphone alors au responsable de ce stage, qui accepte sur le champ de m'accueillir à la session d'automne 1978. Ce responsable, Pierre Desaulniers, a eu une belle influence dans ma vie, notamment dans le domaine des arts de la scène (d'où origine mon intérêt pour l'aspect scénique dans l'organisation d'évènements).

Je reviens à Rivière-du-Loup pour la session d'hiver et, à la fin du programme au printemps 1979, je suis rentré chez-nous en Beauce. C'est alors que Pierre Desaulniers téléphone pour me dire que l'animateur de pastorale du cégep venait de démissionner. Dans le budget du Service d'animation, il y avait donc un poste qui se libérait, et il m'offrait de venir travailler avec eux. On était un jeudi, et le lundi suivant, j'étais à Baie-Comeau pour commencer à travailler au Service d'animation de la vie étudiante du Cégep de Baie-Comeau. C'est de cette façon que je suis arrivé sur la Côte-Nord. Le hasard fait bien les choses, le poste ainsi obtenu faisant suite au seul endroit qui m'était disponible lors de mon choix de stage.

Une formation de base complétée selon les besoins ressentis en emploi

Je n'ai pas fait de Baccalauréat au départ, car il fallait que je travaille et je me suis lancé en emploi dès la fin du cégep. J'avais alors à peine 20 ans! J'ai toujours eu cette préoccupation dans ma vie de compléter mes connaissances de base. C'est sûr que dans mon CV, il y a un tournant parce que je suis dans une génération où les permanences n'existaient plus à ce moment. Lorsque j'ai travaillé au Cégep de Baie-Comeau, c'était à contrat, et j'en ai eu quelques-uns qui m'ont permis d'y travailler presque deux ans.

Quand ceux-ci se sont terminés, je suis revenu à Rivière-du-Loup parce que c'était le milieu qui m'attirait le plus et j'y avais des amis. Je me souvenais d'avoir envoyé mon CV à la Commission

scolaire Bersimis[1] à Forestville. Me disant que je n'avais rien à perdre, j'appelle et je réussis à parler au directeur adjoint de la polyvalente, Marcel Montreuil, qui me dit: c'est correct, on va considérer ça, on va voir. Il me rappelle deux minutes plus tard : « on voudrait t'avoir en entrevue cet après-midi. » J'ai dit : « bien là, je suis à Rivière-du-Loup, laissez-moi du temps ». Alors le lendemain matin, je suis là pour l'entrevue. Tout de suite après, on courait apparemment après moi dans la ville, en pensant que j'étais venu « sur le pouce ». J'étais déjà retourné à Rivière-du-Loup par le traversier, et en arrivant, mon co-loc me dit que la Commission scolaire Bersimis avait téléphoné et était prête à m'engager. Alors je reprends le bateau avec mes pénates et je viens m'établir à Forestville le 15 septembre 1980 comme animateur de vie étudiante à la Polyvalente des Rivières.

J'étais le seul animateur, dans une petite école secondaire de six cents étudiants et le poste était nouveau. À l'époque, il y avait des budgets pour les écoles qui couvraient des territoires défavorisés. Le ministère avait ainsi attribué un certain montant d'argent pour embaucher un technicien en loisirs ou un animateur, quelqu'un pour s'occuper des loisirs des étudiants. C'était un nouveau poste contractuel pour un an, renouvelable éventuellement. On me congédiait le 30 juin et on me réengageait le 15 septembre à peu près. À l'époque, c'était correct parce qu'on avait tout l'été de vacances et c'était bien le « fun », avec le chômage dont les conditions d'accès et de prestations étaient meilleures à l'époque.

Les six années passées à la Polyvalente des Rivières m'ont permis de développer une expérience vraiment intéressante en animation de vie étudiante, avec des adolescents, où on me laissait de la latitude. Ce fût une période où on m'a fait confiance, et où on souhaitait que la polyvalente soit présente dans le milieu. C'est comme cela que je me suis impliqué dans le sport scolaire et que j'ai coordonné un championnat provincial de cross-country. J'ai aussi dirigé la mise sur pied du comité spectacles de Forestville et où j'ai eu à négocier des spectacles. J'avais appris beaucoup dans le domaine du spectacle au début de mon emploi au cégep, alors que je voyais Pierre Desaulniers négocier des spectacles de Diane Dufresne ou d'Yvon Deschamps, avec des grosses boîtes de production et de diffusion. Aujourd'hui quand j'organise un évènement je ne suis pas dépourvu, je connais cela. Alors quand on organise un congrès, un colloque, un évènement, j'ai toujours cette intention d'assurer une scénarisation… Je visualise l'ensemble.

L'animation de la vie étudiante dans une école en interaction avec la communauté…

Le milieu de vie de la communauté environnante, on devait le connaître obligatoirement, avec ses particularités. Ce n'est pas parce qu'on était à la vie étudiante qu'on n'était pas en lien avec les problématiques des jeunes avec la situation économique de certains milieux. On était à Forestville, qui est une ville[2], mais ailleurs dans les villages environnants, on savait que c'était difficile. Je pense que c'est là également que j'ai pris conscience de toutes les questions socioéconomiques. Quand tu constates que des jeunes manquent l'école l'automne pour aller cueillir des bleuets afin de contribuer financièrement à la famille, c'est là que tu réalises que la fréquentation scolaire dans certains milieux où on est confronté à la nécessité de la survie, ce n'est pas évident.

Alors toute cette dimension de connaissance du milieu, des problématiques, ça a fait partie de ma vision de l'animation culturelle étudiante. Et à l'époque on se le disait: il faut travailler sur la persévérance scolaire, il faut développer des activités de loisirs pour faire en sorte que les jeunes aiment venir à l'école, il faut travailler là-dessus. On avait cette intention derrière tout ce qu'on

[1] La CS Bersimis couvrait alors le territoire de Longue-Rive jusqu'à Colombien, aujourd'hui fusionné avec Tadoussac et Baie-Comeau, dans la Commission scolaire de l'Estuaire.
[2] Forestville comptait en 1980 quelque 3500 habitants.

faisait. C'est là également que j'ai découvert l'importance d'un milieu de vie agréable pour que se développent des communautés attrayantes et durables. Je pense qu'ensemble, collectivement, on a plus ou moins réussi mais il y a différents contextes qui doivent être pris en compte. Mais tout de même, ça s'est amélioré.

Dans ma pratique d'animateur, que je qualifierais plus d'organisateur, d'intervenant collectif, il y a eu aussi l'influence de Guy Lemieux, qui était directeur de la polyvalente. Son influence m'a surtout donné l'occasion, dès les premières semaines à mon arrivée, de m'engager dans le milieu, en m'impliquant dans un évènement de niveau territorial : un radiothon. Il avait ce sens, cette habileté à intégrer les gens avec lesquels il travaillait. Il fallait bien sûr avoir la capacité de répondre à ses attentes, mais en fait c'est à travers ça que s'est construite la confiance entre nous deux.

Il y avait ce contexte où la relève des jeunes était toujours appréciée ou reconnue comme apportant du renouveau, et effectivement j'amenais du nouveau de par ma façon d'être et de faire, et de susciter la participation, autre compétence importante qu'on me reconnaissait. Dans cette tâche d'animateur, j'ai pu compter sur le lien avec les personnes qui étaient là, qui m'ont fait confiance et qui ont été aidantes, mais à qui j'ai pu apporter aussi un certain renouveau de par des qualités ou des capacités de rassembleur, d'organisateur**.** Ce sont des compétences que j'avais développées avec le temps, à partir de ce que j'avais comme dispositions naturelles, parce que je n'ai pas poursuivi ma formation au-delà du collégial. Alors c'est moi qui ai modelé le type d'intervenant que je suis devenu.

Pour devenir l'autodidacte qui apprend dans l'action en créant la fonction d'animateur de vie étudiante sans trop de lignes directrices établies, il fallait qu'il y ait chez Jude Brousseau cette capacité intuitive ou naturelle de bien intégrer ses connaissances de base et de les transférer en les adaptant à un nouveau contexte de travail, au demeurant son premier emploi alors qu'il n'a que 20 ans. On peut en déduire que la formation collégiale en techniques de loisirs a certainement aidé à fournir une base solide, mais en même temps les connaissances acquises se sont déposées chez une personne qui pouvait les mettre en valeur, les intégrer à elle-même et en faire une compétence du niveau du savoir-agir (Le Boterf, 2002). On entend souvent que le principal outil de l'intervenant c'est lui-même. Jude Brousseau en est un peu la démonstration…

Après 1986, passage à l'information, comme journaliste…

Les budgets étant devenus de moins en moins disponibles, on m'informe que le poste d'animateur est remis en question. Une occasion s'est alors présentée, celle de devenir responsable du service à la clientèle à la Base de plein-air de Sault-au-Mouton. L'expérience sera de courte durée, à peine six mois, le type de travail demandé ne correspondant pas à mes attentes en animation directe.

Durant l'hiver, « en chômage », je réponds à l'annonce d'un poste de journaliste à l'Hebdo de la Haute-Côte-Nord Le Plein Jour. Je me retrouve rapidement affecté à la couverture d'évènements sur le territoire couvert par le journal. Mes premiers textes ont traité des manifestations qui ont marqué la fermeture du plus grand employeur de Forestville, la compagnie Daishowa. La communauté revendiquait l'établissement d'un moulin de sciage. J'ai aussi eu l'occasion par la suite d'être journaliste pour la télé et la radio pour Radio-Canada (CJBR-Rimouski).

J'ai fait cela un certain temps à Forestville et à un moment donné ma blonde (qui est originaire de Forestville) et moi, on avait un peu le goût de voir autre chose. J'avais un contact au journal l'Écho

de La Tuque, où on m'offre alors d'aller faire un essai d'une semaine. J'accepte de faire l'essai, et finalement on m'offre un poste. À ce moment, on quitte la région pour La Tuque durant un an et demi. Durant cette période, j'ai été directeur de l'information et pour un certain temps, j'ai occupé mes samedis et dimanches à couvrir l'actualité pour le compte de TQS à Trois-Rivières.

La fin de l'été 1989 sera marquée par l'arrivée de notre fille Émilie. L'idée de se rapprocher des grands parents de Forestville m'incite alors à considérer un retour sur la Côte-Nord. Puis durant l'automne 1989, se présente le poste de directeur du Comité d'aide au développement des collectivités (CADC) de la Haute-Côte-Nord. Comme journaliste, j'avais eu l'occasion de rencontrer beaucoup de monde, des maires, des intervenants économiques, des intervenants sociaux. J'ai présenté ma candidature et en novembre, je deviens coordonnateur du CADC, poste que j'ai occupé durant 6 ans.

Les CADC faisaient partie de la stratégie de développement du fédéral, avec le programme Développement des collectivités, qui faisait en sorte que les communautés en difficultés pouvaient recevoir une aide du fédéral. L'expérience au CADC m'a permis de découvrir Bernard Vachon et ses théories du développement local[3]. L'animation territoriale, puisque que c'est de cette fonction dont on parle, m'a aussi mieux fait comprendre et vivre aussi l'organisation communautaire, le développement collectif et l'économie sociale.

Nous avions des liens avec les autres CADC du Québec et on peut dire que c'était (et que c'est toujours) un programme porteur pour l'approche du développement local et pour le développement de nos territoires au Québec. Je me souviens que Bernard Vachon est venu chez nous deux jours pour nous présenter toutes sortes de théories, de pratiques aussi. Et les gens s'apercevaient qu'on devait peut-être revoir nos façons de faire pour développer nos communautés. C'est aussi alors, à mon avis, que sont venues toutes les dimensions de concertation, avec l'idée de se rencontrer pour essayer de développer des projets communs ou de s'assurer que tel ou tel projet puisse se réaliser ou progresser. Se réunir aussi pour faire face à une problématique quelconque, de mettre sur pied des structures de concertation pour pouvoir se donner un réel élan. Le développement local amenait entre autres la concertation comme outil de travail.

[3] Voir Vachon, Bernard, (1993), *Le développement local, théorie et pratique*, Gaétan Morin Éditeurs. Son schéma de la roue du développement local a été repris par Solidarité rurale dans **La grande roue du développement (1999). (**Voir en annexe 1).

De retour dans la région

Judes Brousseau au C.A.D.C.

Escoumins - Après une absence de la région de près de deux ans, monsieur Judes Brousseau, autrefois journaliste pour le Plein-Jour sur le Saguenay, revient s'installer dans la région et occupera les fonctions de coordonnateur au Comité d'aide au développement des collectivités (C.A.D.C.) de la Haute Côté-Nord dont les bureaux sont situés au Complexe hôteliers Pelchat des Escoumins.

par Étienne GAGNÉ

Judes Brousseau est un "Jarret noir", un p'tit gars de la Beauce, un ami intime du Père Gédéon...Tout ça pour vous dire que monsieur Brousseau a fait beaucoup de chemins pour revenir sur la Côte-Nord.

Il arrive pour la première fois à Forestville en 1980 à titre d'animateur culturel à la Polyvalente des Rivières. Très vite il s'impliquera dans plusieurs activités: Festival Caplan, Comité de spectacles, club récréatif du Lac aux Pins, etc.

Il se fera surtout connaître par le biais des différents médias: journaliste à temps partiel pour Radio-Canada Rimouski, animateur à la télévision communautaire de Forestville puis journaliste pour le Plein-Jour sur le Saguenay.

À l'été 1988 il obtient le poste de directeur de l'information au journal L'Echo de la Tuque; il en profitera pour couvrir des événements sportifs la fin de semaine pour le réseau de télévision Quatre Saisons.

Apprenant récemment le départ de Guy Racine du C.A.D.C., Judes Brousseau a posé sa candidature et obtenu le poste le 13 novembre dernier. Ses nouvelles fonctions l'amèneront à concerter les intervenants socio-économiques de la Haute Côte-Nord.

Le Plein Jour - Etienne Gagné

Nous souhaitons un bon retour en Haute Côte-Nord à Judes Brousseau et du succès dans son nouvel emploi.

Article paru dans l'Hebdo Plein Jour sur le Saguenay le 19 décembre 1989

Nous vivions toutefois des tensions sur le territoire. C'est que nous étions associés au fédéral. Je pense qu'il y a toujours eu ce jeu politique entre les CADC et les instances liées au gouvernement québécois.

Ensuite est apparue l'idée de fusionner les Centre d'aide aux entreprises et les CADC pour créer les Sociétés d'aide au développement des collectivités (SADC). Je suis sorti meurtri et épuisé du processus de fusion, en raison de problèmes de relations interpersonnelles que nous avons vécues comme responsables des deux organisations. J'ai été déçu du comportement de partenaires que je considérais fiables, surtout que le résultat de la fusion fût que l'aspect financier véhiculé par le CAE a pris le dessus sur le rôle d'animation territoriale que jouait le CADC.

Sur le modèle de développement local de Vachon

Bernard Vachon, professeur au département de géographie de l'UQAM, a mis de l'avant une approche endogène et globale du développement local, dont il a établi les fondements et la pratique dans une démarche structurée et participative qualifiée de « processus de revitalisation par le développement local ». Son approche s'inscrit dans une démarche visant à contrer la dévitalisation vécue notamment par plusieurs communautés rurales, lequel s'inscrit dans un processus négatif qu'il qualifie de « cercle de la dévitalisation territoriale locale ».

Vachon définit la dévitalisation comme (...) « le processus par lequel une collectivité territoriale est progressivement dépossédée de sa vitalité démographique, économique et sociale du fait de sa marginalisation, de son exclusion par rapport aux espaces qui accaparent la croissance économique et ses retombées sur le plan des services, des équipements et du bien-être. Généralement associée aux régions rurales éloignées des centres, la dévitalisation touche aussi des zones urbaines qui n'ont pas été intégrées à la dynamique de modernisation et de conversion de la structure économique locale. » (Vachon, 1993:18)

Il a contribué aux États généraux du monde rural de 1991 en tant que coordonnateur de l'équipe de chercheurs, et exercé une grande influence dans le mouvement animé par Solidarité rurale par ses nombreuses conférences, formations et consultations.

La fusion réalisée, j'ai pris la décision de devenir travailleur autonome. J'offrais mes services en animation et développement local. J'ai fait cela pendant deux ans et j'avais un contrat avec la SADC notamment pour animer un comité de développement local. C'est dans cette même période, à l'été 1996, que j'ai fondé avec des amis, Croisières du Grand Héron, une entreprise (privée) offrant des croisières d'observation des baleines et de la bioluminescence à Portneuf-sur-Mer.

Et à un moment donné, est arrivée l'occasion de travailler pour la Mutuelle des fonctionnaires. C'est une période de ma vie où je me suis aperçu que j'étais très bon conseiller, mais très mauvais vendeur. Et comme tu gagnes ta vie en vendant et non pas en conseillant, des fois j'arrivais à la maison sans paie. Ce furent des moments pénibles! Il me fallait mieux gagner ma vie..., c'était urgent! Un matin d'été 1998, je décide d'emprunter une caméra à la télévision communautaire. Je savais que celui que TVA avait engagé l'année précédente pour faire les reportages pour les matchs locaux du Drakkar à Baie-Comeau (Ligue Junior majeur), ne revenait pas. Dans un parc, à l'abri des curieux, je simule un « stand up » sur l'équipe de hockey de l'Océanic de Rimouski. Une fois le montage complété j'appelle, le directeur de l'information à CFER-TV à Rimouski et lui demande de visionner la cassette que je lui enverrai par le prochain traversier.

Quelques jours plus tard, en guise de test, il m'invite à produire un réel topo, ce qui l'amènera à me faire signer un contrat d'une saison le diffuseur. Le vent venait de tourner!

La vie faisant bien les choses, le bureau de TVA à Baie-Comeau était situé juste en face du bureau de la SADC Manicouagan, dont la directrice me connaissait bien. À un moment donné elle m'arrête et me propose un contrat d'animation en développement local sur le territoire de Manicouagan, ce que j'ai fait pendant un an et demi. Parmi les bons coups, j'ai accompagné la responsable de l'aménagement de la MRC pour la révision de son schéma d'aménagement. On y avait introduit une section développement local. On avait aussi amorcé l'organisation de l'Université rurale québécoise (URQ) de 2001. Mais ce n'était pas facile parce que je demeurais à Forestville et le territoire allait jusqu'à Baie-Trinité, à 225km de chez-moi. Mais pour moi, encore là, ce n'était pas important. Il fallait que je me remette sur les rails. Et peu de temps après, en août 2000, le directeur général du

Conseil régional de développement (CRD) de l'époque, qui avait entendu parler de moi, m'invite à joindre son équipe. Et c'est comme ça que je suis devenu conseiller en développement régional au Conseil Régional de développement de la Côte-Nord (CRDCN), affecté à temps plein au mandat de la promotion du développement social de 2002 à 2012, et ensuite de l'entrepreneuriat collectif et de la concertation des aînés. J'ai occupé ces fonctions jusqu'à la fermeture de la CRÉ entraînée par la réforme du Pacte fiscal de 2015.

L'Université Rurale du Québec (URQ)

L'URQ est une formule parrainée par l'Université du Québec à Rimouski, inspirée de l'expérience européenne, qui promeut la formation continue des acteurs des territoires ruraux par le croisement des savoirs, savoirs savants et savoirs d'expérience, la théorie et la pratique, la réflexion et l'action. Elle poursuit « 3 objectifs:

- le renforcement des compétences des acteurs et des agents de développement en milieu rural;

- le développement des échanges sur les pratiques de développement rural;

- la promotion de la ruralité dans notre société. »

Depuis 1997, l'URQ s'est déployée aux 2 ans dans 9 régions rurales différentes, permettant à chaque occasion la rencontre d'universitaires et d'intervenants sur des thématiques choisies par les intervenants de la région hôte en étroite liaison avec les chercheurs universitaires. Les mesures d'austérité du gouvernement Couillard ont eu raison de l'URQ qui, pour la première fois, ne s'est pas tenue en 2015.

À partir de 2002, j'ai toujours pu aborder ce mandat de conseiller dans l'esprit de contribuer à la promotion du développement social et de l'entrepreneuriat collectif comme composantes essentielles du développement global. Et ce, dans le respect des principes et stratégies du développement local de Vachon, et aussi de la vision large qu'a pu apporter le Réseau québécois de développement social (RQDS), auquel nous avons participé dès 2004.

Le RQDS a été fondé à l'initiative d'une dizaine de coordonnateurs de comités régionaux de développement social qui se sont réunis en 2003 pour échanger sur leurs réalités et sur l'importance de développer une vision commune. Depuis, il organise deux fois par année des rencontres de réseautage, de partage et de formation pour ses membres et ses partenaires. Il coordonne les travaux d'un collectif formé d'organisations régionales et nationales, afin de constater l'évolution des démarches régionales de développement social depuis 1998 et de convenir des suites pour les années à venir. Il collabore aussi à plusieurs recherches, avec la préoccupation constante de rendre disponibles leurs résultats à l'aide d'outils adaptés aux acteurs du développement social. Il multiplie enfin les contacts pour développer des partenariats, avec l'objectifs de susciter une adhésion maximale à cette démarche mobilisatrice et structurante qu'est le développement social.

Au RQDS, où je me suis impliqué au conseil d'administration dès 2006 comme représentant de la Côte-Nord, et que j'ai eu le grand plaisir de présider de 2008 à 2013, on s'est donné en 2004 une plateforme du développement social[4] Dans ma pratique de conseiller, j'ai été alimenté par les valeurs, principes et conditions de réalisation reconnues dans ce document de référence, qui offre aussi un regard sur les effets recherchés du développement social sur les personnes et sur les

[4] Réseau québécois de développement social (RQDS, 2004-2012), Le Développement social : Vu par ceux et celles qui y travaillent!

communautés. Il permet aussi de faire un lien évident avec le développement économique vu ici comme complémentaire et interdépendant. Dans cet engagement au RQDS, j'ai participé à la « bonification» de la Plate-forme en 2012, et j'ai été aussi membre du comité provisoire visant la création de Communagir, un organisme national de soutien au développement collectif, dont j'ai été le vice-président de 2010 jusqu'en novembre dernier (2015).

Les principes véhiculés par le RQDS, on les a construits ensemble. C'est le résultat du travail d'un réseau de représentants des démarches régionales de développement social, réunis pour la première rencontre de Chicoutimi en 2003. C'est là que l'on a fait la jonction et le travail de collaboration avec le Conseil de la santé et du bien-être, et aussi avec la Revue Développement social.

En rétrospective sur son parcours

C'est comme ça que j'ai fait mon chemin jusqu'à aujourd'hui, soit quelques semaines avant la fermeture définitive de la CRÉ de la Côte-Nord où j'occupais le siège de conseiller en développement social. L'exemple de ma mère, l'appui de ma conjointe Liette, de mes enfants Émilie et Félix et la complicité d'un milieu que j'aime m'ont aidé à continuer à me développer au CRD, puis comme conseiller en développement social lorsqu'il a été transformé en CRÉ de la Côte-Nord.
Dans toute cette période (de 1980 jusqu'en 2016) je retiens deux choses en particulier. L'avantage que m'a donné la formation en animation de groupe en Techniques de loisirs au Cégep de Rivière-du-Loup. Écouter, traduire, formuler, reformuler, synthétiser sont des mécanismes qui m'ont toujours servi et qui me serviront encore.

Également je retiens tout l'apprentissage que m'a offert la période où j'ai été journaliste et reporter pour des médias écrits et électroniques. La couverture d'actualités territoriales m'a vraiment permis de mieux saisir les enjeux territoriaux voire régionaux et ce, dans plusieurs domaines d'activités. Rapporter l'essentiel, raconter une histoire, écrire le bon « lead » sont aussi des habiletés que j'ai dû développer et qui servent ma pratique d'accompagnement pour le développement de projets.

Ici sur la Côte-Nord, un Réseau de partenaires pilotait jusqu'à tout récemment un évènement qui s'appelle l'Escale[5]. C'était la sixième édition que l'on tenait en 2014. Avec le comité organisateur, qui change à toutes les éditions, à titre de conseiller responsable du développement social, j'ai animé une journée de travail où j'invitais les participants à penser l'évènement à partir d'une page blanche. Notre résultat à la fin de la journée : on s'est retrouvé avec une ligne directrice, une programmation provisoire, et l'évènement presque construit. Récemment encore on me demandait comment on avait fait pour en arriver à ça? Je leur disais que c'est naturel, c'est toujours de cette façon que ça se passe. Si on veut construire quelque chose de collectif, il faut partir de quelque chose de commun et c'est cela la page blanche. Amener les participants à penser, à s'exprimer, à échanger et avoir communément confiance que cela donnera quelque chose tout en s'assurant de respecter l'évolution du groupe, voilà des facteurs vraiment importants dont il faut tenir compte.

Le parcours de Jude Brousseau vers une pratique professionnelle en développement collectif fut laborieux, même difficile. Il s'est d'abord intégré à un nouveau milieu de vie et à un nouveau cadre de pratique qu'il devait créer, grâce à des gens qui lui ont fait confiance et avec qui il avait des affinités. Il a pu ainsi, comme autodidacte misant sur des compétences

[5] L'Escale est un événement régional organisé aux 2 ou 3 ans depuis 2003, sur lequel Jude Brousseau revient en détails plus loin.

personnelles et professionnelles acquises et des connaissances graduellement élargies, développer une expertise originale en développement collectif collée à la réalité de son territoire. Pour y arriver, il a dû faire preuve de résilience, une grande valeur transmise par sa mère, démontrer une curiosité intellectuelle et une capacité d'analyse lui permettant de rechercher et d'intégrer les concepts et outils pertinents à sa pratique.

Son expérience en journalisme lui a permis de développer un esprit de synthèse fort utile dans ses fonctions d'agent de développement, notamment pour le transfert de connaissances auprès des acteurs du développement local et leur mobilisation dans des démarches innovatrices. Il a aussi été bien épaulé par une vie de famille qui lui a procuré beaucoup de satisfaction ce qui a certainement contribué à son développement. Le soutien d'un milieu de vie agréable avec lequel il se sent en symbiose, dans une région où il connaît les principaux acteurs collectifs de différents niveaux pour les avoir d'abord côtoyés en loisirs et en journalisme, aura tout autant été contributif à son parcours.

1.1.2 La fonction de conseiller en développement social en quelques mots…

J'ai développé un outil quand j'ai fait une formation en mobilisation des communautés avec l'équipe de Communagir, alors qu'on nous avait invités à produire la description de notre fonction. Ça m'a donné un outil de travail, dont je me suis servi récemment pour mieux expliquer à mon nouveau supérieur les fonctions que j'occupais et les tâches que j'avais à l'agenda.

Il y a d'abord une fonction claire: c'est d'être je dirais « **de bon conseil »** auprès de ma direction, de ce que l'on appelle la notion de développement social et de développement des communautés. Je conseille en les informant et les sensibilisant sur la vision, les concepts, les valeurs et stratégies du développement social, de façon à ce qu'ils les intègrent dans les décisions et les actions de développement socio-économique aussi bien que dans les domaines culturel et écologique. C'est le rôle que je jouais à l'interne du CRD et de la CRÉ, mais que j'ai aussi tenté de transférer à l'externe par le biais des acteurs-partenaires du Réseau et des actions de sensibilisation et des outils de promotion que nous avons développés au fil du temps.

L'autre élément, c'est **l'accompagnement de communautés** d'intérêts, ou même l'accompagnement de personnes qui, à la rigueur, sont associées aux communautés d'intérêts. Accompagner, cela veut dire aussi pour moi guider, donner un coup de main pour permettre à la personne ou au groupe d'être autonome ou de le devenir. Dans le cas où j'accompagne des personnes plus spécifiques, ce que je souhaite c'est qu'ils soient capables par la suite de continuer le travail elles-mêmes. Et quand je dis « personnes », ça veut dire des personnes qui sont en situation de leadership ou de responsabilité, qui peuvent être des DG ou des présidents de comités ou des organisateurs communautaires qui accompagnent des mobilisations. Dans mes fonctions, il m'arrive de guider des professionnels, comme des organisateurs communautaires débutants.

Un aperçu de ses mandats comme conseiller en développement régional/social

Comme conseiller en développement régional au CRD, Jude Brousseau assurera d'abord la concertation des intervenants et organismes de la Côte-Nord dans ces domaines à caractère social, qui seront alors abordés sous un angle sectoriel ou thématique, déterminé par les paramètres et les enveloppes budgétaires des programmes nationaux dont le CRD recevait le mandat du déploiement régional. Il aura

ainsi à coordonner les dossiers de la Culture et des communications, de l'Économie sociale, de la Forêt, des Loisirs et sports, de l'intégration des personnes handicapées au travail. Il a aussi coordonné la rencontre régionale en juin 2001 avec des membres du Conseil de santé et du bien-être « pour faire le point sur les initiatives en développement social sur la Côte-Nord »[6]. Cette Table fera le suivi de la Stratégie de lutte à la pauvreté et à l'exclusion sociale en l'insérant dans une vision large de développement social qui mènera à l'entente de 2002 entre le CRD et la Régie régionale pour le développement social de la Côte-Nord. Jude Brousseau assumera la mise en œuvre de cette entente à travers la formation du Réseau des partenaires créé en 2004, avec qui il partagera le leadership de la démarche de promotion des initiatives de développement social sur l'ensemble de la région et dans les chantiers territoriaux de MRC.

Accompagner veut aussi dire rendre plus autonome une communauté. Ce serait facile d'embaucher des consultants d'ailleurs pour venir faire un travail et ensuite qu'ils repartent. Par exemple, j'accompagne un projet visant à développer une structure de soutien à l'action bénévole en Basse Côte-Nord (un territoire allant de Kégaska à Blanc-Sablon, anglophone en grande majorité, villages non reliés par la route). C'est un territoire où il n'y a pas de Centre d'action bénévole, et où les ressources ne sont pas nombreuses, ce qui est un sacré défi… Développer les ressources dont ils auront besoin pour réaliser le projet est actuellement un enjeu important. Ce qui implique bien sûr d'animer des groupes, mais aussi des processus. Comme Jean Panet-Raymond[7] dit: «compter davantage sur le processus que sur le résultat».

Il y a aussi un autre élément qui est important dans la pratique, à mon avis, c'est la notion **d'agent de liaison**[8], qui consiste à mettre des acteurs, des ressources ensemble, des éléments pour pouvoir contribuer à une démarche d'ensemble. Il m'apparait en effet important de faire en sorte que les acteurs puissent d'abord communiquer ensemble, se partager de l'information, échanger sur leurs besoins et intérêts et voir comment y répondre collectivement. C'est associé à une fonction de consultant, mais qu'on doit aborder avec une approche d'animation de milieu et d'empowerment des acteurs des communautés locales et des territoires de MRC.

Ensuite un dernier élément, c'est de **contribuer**. Je ne suis pas là uniquement pour soutenir un groupe. On fait équipe, on a un projet, mais je veux aussi contribuer à son succès! On doit s'assurer qu'il y a un résultat, d'avoir toujours le réflexe d'anticiper que le passage se fasse de la réflexion à l'action, pour que cela donne quelque chose…

Il y a une dimension que je devrais peut-être améliorer dans ma fonction. C'est une amie qui me le disait récemment : « Jude, avec ton expérience, tu es sans doute capable de nous guider davantage, de nous orienter davantage. Je t'invite à dire le fond de ta pensée, ce qui sera bon pour notre groupe ». J'ai reçu favorablement cette remarque. Promouvoir ce qu'on fait, mettre à l'avant-plan les réussites, ça n'a pas suffisamment été fait dans le passé, ce qui a sans doute contribué à la méconnaissance de ce qu'a fait la CRÉ au cours des dernières années, alors qu'on a joué un rôle d'animateur mais sans avoir pris une posture plus évidente. Et pour cela, il faudrait peut-être être

[6] Cadre de référence à l'animation et à la concertation en matière de développement social, CRD-Régie régionale SSS/Côte-Nord, p.4

[7] Professeur en organisation communautaire à l'École de Service Social de l'Université de Montréal de 1979 à 2005, après une pratique d'organisateur communautaire en CLSC, il est auteur de plusieurs recherches et publications sur le partenariat et l'intersectorialité, et co-auteur du livre sur *La pratique de l'action communautaire*, publié aux Presses de l'Université du Québec, dont la dernière édition remonte à 2014.

[8] *Voir Profession: Consultant*, par Lescarbeau, Payette et St-Arnaud.(2003), Gaétan Morin Éditeur.

plus vendeur et plus intransigeant, être proactif et présent. Peut-être être plus convaincant et faire part de nos convictions.

Cette ouverture n'est pas sans soulever le paradoxe de la fonction professionnelle de conseiller dans un cadre organisationnel « politico-administratif », où la promotion des fondements et orientations d'une politique ou d'un programme, ce qui est de l'ordre da la gouvernance, deviendrait alors aussi importante que ses conditions d'implantation et le processus d'accompagnement d'un groupe ou d'un projet à qui il est destiné, ce qui est davantage du ressort de la fonction habituelle du conseiller. Cette ouverture impliquerait que le rôle de l'accompagnateur-conseiller devienne « stratégique » autant en regard du contenu que du cadre opérationnel. Si les arguments doivent être justes et bien fondés, il faut aussi être capable de les défendre auprès des bonnes personnes, aux bons moments et dans le bon emballage, pourvu qu'ils s'inscrivent réellement dans une perspective explicite et reconnue de développement local global et intégré conforme aux principes d'une approche ascendante et favorable à l'empowerment des communautés locales. C'est là qu'un cadre de références techniques (scientifiques ou théoriques) et déontologiques explicite sur le contenu de la politique autant que sur la stratégie d'accompagnement est nécessaire, pour éviter la dérive d'un jeu personnel d'influence (power trip). D'autant plus qu'il faut pour le conseiller pouvoir convaincre les élus et les dirigeants de l'organisation qui l'emploie du bien-fondé d'une politique destinée au développement alternatif et autocentré des communautés locales, qui s'inscrit souvent à contre-courant de la culture politique et organisationnelle qui les anime… Plus qu'un paradoxe, c'est le défi de taille auquel sont confrontés les « technocrates » et professionnels des organisations publiques (ou parapubliques) qui adhèrent profondément aux valeurs et exigences des politiques dont ils sont responsables de la mise en œuvre, mais qui pourrait les mettre en situation de s'imposer par delà les « politiques », comme détenteurs d'une ligne « plus juste » à implanter à travers les politiques publiques… À la limite, ça rejoint une question d'actualité, celle des « lanceurs d'alerte », ces fonctionnaires qui prennent sur eux de dénoncer des pratiques illégales et pour qui on demande une protection juridique. Sans qu'il s'agisse de problèmes d'illégalité, et plutôt de légitimité, pourrait-on s'attendre à une certaine forme de protection ou de tribune permettant à un conseiller d'exprimer publiquement ou par des « canaux discrets et protégés » accessibles au public leurs avis scientifiques ou déontologiques sur l'application d'une politique ou d'un programme?

1.2- Les projets structurants pour le développement territorial

Dans cette section, Jude Brousseau présente quelques démarches qui témoignent de son approche et de sa pratique de conseiller en développement social et qui ont été structurantes pour son territoire d'intervention. Après une rapide mise en contexte de chaque démarche, il explicite et commente son rôle en regard de ces réalisations de même que certains enjeux liés à ce type de projets. Ces exemples illustrent les méthodes utilisées dans sa pratique pour actualiser le leadership de processus, qui permet d'adapter l'intervention collective aux problématiques diversifiées et aux « territoires vécus ».

1.2.1 La démarche régionale de développement social de la Côte-Nord

Pour le Réseau québécois de développement social, on dit qu'une démarche régionale de développement social est le fait que des organismes d'une région se regroupent sur une base intersectorielle, se mobilisent ou se concertent dans le but d'améliorer ou de faire progresser les interventions régionales en réponse aux besoins formulés dans la région (ex. : réseautage, concertation, formation, soutien financier, recherches, développement d'indicateurs, etc.).
Pour la Côte-Nord, depuis 2002, cette démarche régionale avait trois orientations de travail: la concertation des acteurs régionaux et territoriaux, la promotion du développement social et la formation des acteurs. Jusqu'au printemps 2012, la démarche a regroupé jusqu'à une quarantaine de membres au sein du Réseau des partenaires du développement social et du développement des communautés de la Côte-Nord. Ses membres provenaient principalement des secteurs de la santé et des services sociaux, de l'éducation, de l'emploi, ainsi que des milieux communautaires. Sous le leadership de la CRÉ de la Côte-Nord et de l'Agence de la santé et des services sociaux de la Côte-Nord, la démarche était caractérisée par un processus continu en matière d'animation et de concertation et par le soutien à des Chantiers à l'échelle territoriale pour les six MRC de la Côte-Nord (voir l'évolution d'ensemble de la démarche en annexe 3).

À la fin de 1997 et au début 1998, sous la responsabilité du Conseil régional de développement (CRD)[9] (sur la Côte-Nord comme partout ailleurs au Québec, à l'initiative du défunt Conseil de la santé et du Bien-être), se sont tenus dans chacun des 6 territoires de MRC des forums sur le développement social auxquels quelques 600 personnes ont participé[10]. Je n'y étais pas impliqué à cette époque; étant encore travailleur autonome ou dans le domaine des finances, j'avais perdu un peu le fil de l'action en développement local.

La démarche du Réseau des partenaires a été initiée par un groupe d'une vingtaine d'acteurs qui au départ avaient la conviction que le développement social et le développement économique sont complémentaires et interdépendants. Il y a un point de départ officiel en avril 2004, mais celui-ci a été construit à partir de 2002, suite à la décision heureuse du conseil d'administration et de mon patron de l'époque de déléguer quelqu'un qui serait le porte-parole en matière de développement social pour la Côte-Nord. Yvon Caouette était un secrétaire général à la retraite du Cégep de Baie-Comeau, que je ne connaissais pas ou très peu, et qui a été membre du Conseil des aînés du Québec comme représentant de la Côte-Nord[11].

[9] Le CRD, qui constituait depuis les années 1970 l'instance régionale de concertation et de planification du développement régional, en ouvrant graduellement sa gouvernance à la participation de la société civile, a été remplacé en 2004 par la Conférence régionale des élus (CRÉ), qui passait alors sous l'autorité principale des élus municipaux.

[10] Le Forum national de 3 jours, qui se voulait la conclusion de l'ensemble des forums locaux et régionaux qui se sont tenus sur un an, a eu lieu à Québec du 26 au 28 avril 1998. Voir en annexe 4 les thèmes de chacun des forums locaux de la Côte-Nord et un extrait du compte-rendu régional de la cette région qui en a alors été fait dans le Rapport national du CSBE produit en octobre 1998. Pour informations sur le CSBE, voir l'annexe 5.

[11] Comme personne « représentative» des personnes aînées, M. Yvon Caouette a été membre du Conseil de santé et bien-être de 1996 à 2006, ce qui peut expliquer qu'il était bien au fait des démarches et des contenus thématiques entourant les forums locaux de la Côte-Nord et le Forum national sur le développement social de 1997. Il pouvait sans doute assurer un lien informel entre le CSBE et la région, et une cohérence avec les retombées des travaux du Forum dans les instances gouvernementales.

Le CRD de la Côte-Nord et le développement social

Dès 1999, le CRD Côte-Nord avait retenu dans son Plan de développement stratégique (1999-2004) des priorités ouvrant la voie à l'exercice d'un leadership fort en matière de développement social, dont « promouvoir et soutenir la concertation sectorielle et intersectorielle dans une perspective de développement global »[12]. L'Entente cadre de développement 2000-2005 incluait un axe (4) visant à « Bâtir une Côte-Nord solidaire et lutter contre l'exclusion économique et sociale. »

Après la mise sur pied du Forum Jeunesse (mai 1999), ce sera la signature d'une entente spécifique sur le développement des CPE (automne 1999) et la mise en place au printemps 2000 du Comité RAP (Réussite, Accomplissement, Persévérance) pour contrer le décrochage scolaire sur la Côte-Nord[13] ainsi que la promotion des politiques familiales dans les municipalités et du partenariat dans les initiatives en faveur des familles. En novembre 2001, le CRD coordonnera la rencontre régionale portant sur la Stratégie gouvernementale en matière de lutte à la pauvreté et à l'exclusion sociale. C'est à cette occasion que l'idée de créer un Réseau des partenaires du développement social a été lancée. Par la suite, en 2002, la mise sur pied du Comité de coordination en sécurité alimentaire visera à « faciliter la mise en œuvre d'une réelle stratégie en matière de sécurité alimentaire » et on tiendra une tournée régionale de consultation concernant les aînés, en vue « d'identifier les problématiques vécues et les priorités d'actions régionales dans le but d'orienter le plan d'action de la table régionale de concertation des aînés de la Côte-Nord ».

À mon arrivée au CRD en 2000, lorsqu'on m'a confié le dossier du développement social, je ne savais pas trop alors ce que c'était. J'ai eu à ce moment-là le réflexe d'aller voir à la Régie régionale de la santé et des services sociaux de l'époque pour savoir ce qu'ils en savaient et en pensaient. Je rencontre le répondant en développement des communautés qui me dit qu'avec des collègues en santé publique de d'autres régions, ils sont en train d'élaborer un cadre de référence en développement social et en développement des communautés, inspiré par la contribution de Trevor Hancock, principal concepteur de l'approche à la base du mouvement Villes et villages en santé. Ce groupe en question, qui était aussi alimenté par William (Bill) Ninacs, à partir de ses travaux sur l'empowerment, était à travailler sur ce qui deviendra le document « *La santé des communautés: perspectives pour la contribution de la santé au développement social et au développement des communautés* » (INSPQ, 2002).

Ce document est devenu notre cadre de référence, dont je me sers encore aujourd'hui, et que le porte-parole de la CRÉ utilisait abondamment. Il faut dire qu'avant cela, on a eu le réflexe d'aller voir ce qui se faisait déjà en développement social. Comme il y avait une table femmes, une table personnes handicapées, une table jeunes, on s'est dit que c'était couvert, que c'était réglé. On allait presque terminer tout cela, mais à un moment donné on se dit qu'on pourrait peut-être réunir les membres de la table de concertation sur le développement social qui ont participé à l'encadrement des forums sur le développement social. Et ce qui est particulier, autour de cette table, on retrouve la directrice des services communautaires du CLSC de Forestville, qui deviendra directrice du

[12] Cadre de référence à l'animation et à la concertation en matière de développement social, CRD-Régie régionale SSS/Côte-Nord, p. 4.

[13] Faisant suite à la « signature d'une entente spécifique dotée d'une enveloppe de 555,000$ pour mobiliser et mettre à contribution l'ensemble des Nord-Côtiers afin de promouvoir la réussite éducative, prévenir l'abandon scolaire et mettre en œuvre des actions locales et régionales. » Ibid. p. 3.

Centre de santé de la Haute-Côte-Nord et a été présidente de la Conférence régionale des élus jusqu'à la disparition de celle-ci en avril 2015[14].

Trevor Hancock et le mouvement Villes et Villages en Santé (VVS)

Les concepts à l'origine du mouvement VVS ont d'abord été formulés en 1984 par Trevor Hancock, médecin en santé publique à la Ville de Toronto, lors du colloque Beyond Health Care où, avec un psychiatre et urbaniste de Berkeley en Californie, Leonard Duhl, il a lancé l'idée de Healthy Cities. Ils y mettaient de l'avant les concepts alors de plus en plus reconnus de prévention et promotion en santé, et qui seront retenus par l'Organisation mondiale de la santé (OMS) en 1986, lors de la première Conférence internationale en promotion de la santé dans ce qui deviendra la Charte d'Ottawa. Par celle-ci, l'OMS reconnaissait que la « santé exige un certain nombre de conditions et de ressources préalables, l'individu devant pouvoir notamment: se loger; accéder à l'éducation; se nourrir convenablement; disposer d'un certain revenu; bénéficier d'un écosystème stable, compter sur un apport durable de ressources; avoir droit à la justice sociale et à un traitement équitable. » (OMS, 1986: 2)[15]

Cette reconnaissance internationale de la promotion de politiques publiques favorables à la santé ainsi que de la responsabilisation et implication des citoyens en regard de leur propre santé, servira de source d'inspiration à la consolidation des idées de Hancock et Duhl, qui deviendront pour l'OMS les rédacteurs de ses documents de travail, tout en en faisant la promotion.

Pour Hancock, tout « modèle de développement sous-tend des valeurs, des principes et des stratégies d'action, une finalité ». Un véritable développement n'est possible que quand les « quatre capitaux (humain, économique, social et écologique) contribuent conjointement au bien-être collectif ». Au Québec, c'est à l'initiative du Dr Réal Lacombe, directeur de la santé publique en Abitibi-Témiscamingue, que Rouyn-Noranda est devenue en 1987 la première ville en Amérique du Nord à s'engager dans une démarche VVS. Aujourd'hui, 225 municipalités sont regroupées au sein du Réseau québécois de Villes et Villages en santé (RQVVS). Alors que l'OMS a mis l'accent sur les grandes villes, on a développé l'idée de Healthy Cities sous l'angle de Healthy Communities, visant ainsi à inclure des communautés municipales de toutes tailles.

Avec d'autres intervenants, ces personnes nous disent : « Attendez, on ne fermera pas ce dossier; au contraire, on a besoin de se réseauter, de se former et de se concerter ». Ce fut le point de départ d'un heureux partenariat qui a mené le CRD (et par la suite la CRÉ) et la Régie régionale de la santé et des Services sociaux (devenue L'agence en 2004) à mettre des énergies techniques et financières en commun vouées à l'animation et la concertation en matière de développement social.

Le 6 avril 2004 se tenait donc cette rencontre avec comme prétexte de s'approprier le document de l'INSPQ qui dit que le capital humain progressera à condition que le capital économique progresse tout comme le capital social, culturel et écologique. Moment clé de la démarche régionale, car cette rencontre allait nous donner un langage commun pour justement promouvoir le développement social. Le délégué du DS à la CRÉ a accepté de parcourir avec moi les MRC de la Côte-Nord et d'y réaliser de belles rencontres pour promouvoir l'approche du DS.

[14] Jusqu'à son abolition en avril 2015. Elle est actuellement mairesse de Forestville et préfèt de la MRC la Haute-Côte-Nord.

[15] Hancock, Trevor (2001) Health-based Indicators of Sustainable Human Development. Document préparé pour: Office of Sustainable Development, Health Canada.
Organisation mondiale de la santé (1986), Promotion de la santé, Charte d'Ottawa. OMS Europe.

L'approche d'empowerment communautaire selon Ninacs[16]

L'empowerment est un terme devenu passe-partout, dont les origines sont d'abord collectives, prenant racine dans les communautés noires américaines, maintenant utilisé pour décrire tout processus de développement, incluant la croissance personnelle et le processus d'appropriation du pouvoir ou d'autonomisation qui amène l'individu à se positionner en tant qu'acteur de sa propre vie et de son environnement. La prise en charge collective va dans le même sens, c'est-à-dire amène les membres d'une communauté à se réunir pour agir sur une problématique donnée.

Ninacs en a développé une vision intégrée qui articule le processus d'empowerment à trois niveaux: individuel, organisationnel et communautaire. Cette articulation est nécessaire à la mobilisation des communautés et exige le développement de compétences tant pour les individus et les organisations que la communauté. Il propose une façon d'intervenir visant à soutenir le développement du pouvoir d'agir des personnes et des communautés en considération et en complémentarité de ces dernières, du contexte dans lequel elles se trouvent, du problème particulier vécu, de l'objectif poursuivi ainsi que de la posture de l'intervenant. Ces concepts ont fait partie de la démarche initiée et encadrée par l'Institut national de la santé publique, Ninacs ayant été un des principaux rédacteurs du document d'orientations menant à la reconnaissance du développement social et du développement des communautés comme éléments clés de la promotion de la santé publique.

Le Réseau des partenaires: mobilisation autour d'une vision globale de développement

L'entente entre la CRÉ et l'Agence prévoyait la mise en place d'un budget permettant l'affectation d'un conseiller en développement social à plein temps; mais il n'y avait pas de fonds pour financer des projets, contrairement à d'autres régions, comme au Centre du Québec, où on avait eu un fonds pour financer les initiatives. C'était à travers les programmes publics qu'il fallait influencer les acteurs publics et privés pour que dans leurs actions, ils puissent penser et agir en fonction du développement social et des communautés. Les gens étaient vraiment convaincus autour de la table du Réseau qu'il fallait faire la promotion du fait que le développement social et le développement économique sont complémentaires et interdépendants. Comme Bernard Vachon le disait : « on ne peut pas développer d'entreprise dans un désert culturel et social ». C'était là une source d'inspiration pour moi. Cette promotion passait par des activités d'information et de formation « continue », comme les rencontres biennales régionales appelées l'Escale.

Le Réseau des partenaires en action

Sous la coordination de Jude Brousseau, dans son rôle de conseiller en développement social, les membres du Réseau se rencontraient 2 fois par année, dans une activité alliant le suivi des démarches territoriales de MRC et la formation sur des thèmes en lien avec la programmation annuelle, dans l'esprit d'une amélioration continue du fonctionnement du Réseau. La principale activité de promotion fût réalisée à travers l'Escale, une rencontre-forum régionale de formation et de réseautage tenue aux 2 ans, à 6 reprises entre 2003 et 2014 en différents endroits de la Côte-Nord, qui a réuni jusqu'à 165 participants de tous horizons. D'autres outils originaux de promotion et d'animation ont été développés et mis en application à des degrés inégaux, notamment: une affiche synthétisant les principaux concepts

[16] Voir Ninacs, W.A. (2008). *Empowerment et intervention: Développement de la capacité d'agir et de la solidarité*, Québec, Les Presses de l'Université Laval.

de l'approche de développement social tirés du document d'orientations de l'INSPQ de 2002, servant de cadre de référence que les membres partenaires étaient invités à utiliser dans leurs réseaux locaux. Également, un plan de marketing social, un site internet et des talk show annuels tenus dans la MRC Manicouagan ont été réalisés. Le Réseau des partenaires a également adopté en 20006 un outil de promotion de développement social nommé L'ESCALISO. Inspiré de l'Escale, représenté symboliquement par un bateau à quai, on a voulu par l'ESCALISO représenter son phare. En empruntant l'expression reconnue ISO, il se voulait un outil original nord-côtier de certification accordée à une entreprise ou organisation qui, selon une échelle de progression, met en place des pratiques et initiatives respectueuses du développement social en regard de sa communauté, en fonction des capitaux humain, social, économique, écologique, et culturel, selon la typologie de Trevor Hancock.

Section la plus importante de l'affiche produite en 2005 à partir de « La santé des communautés : perspectives pour la contribution de la santé publique… » de l'INSPQ de 2002.

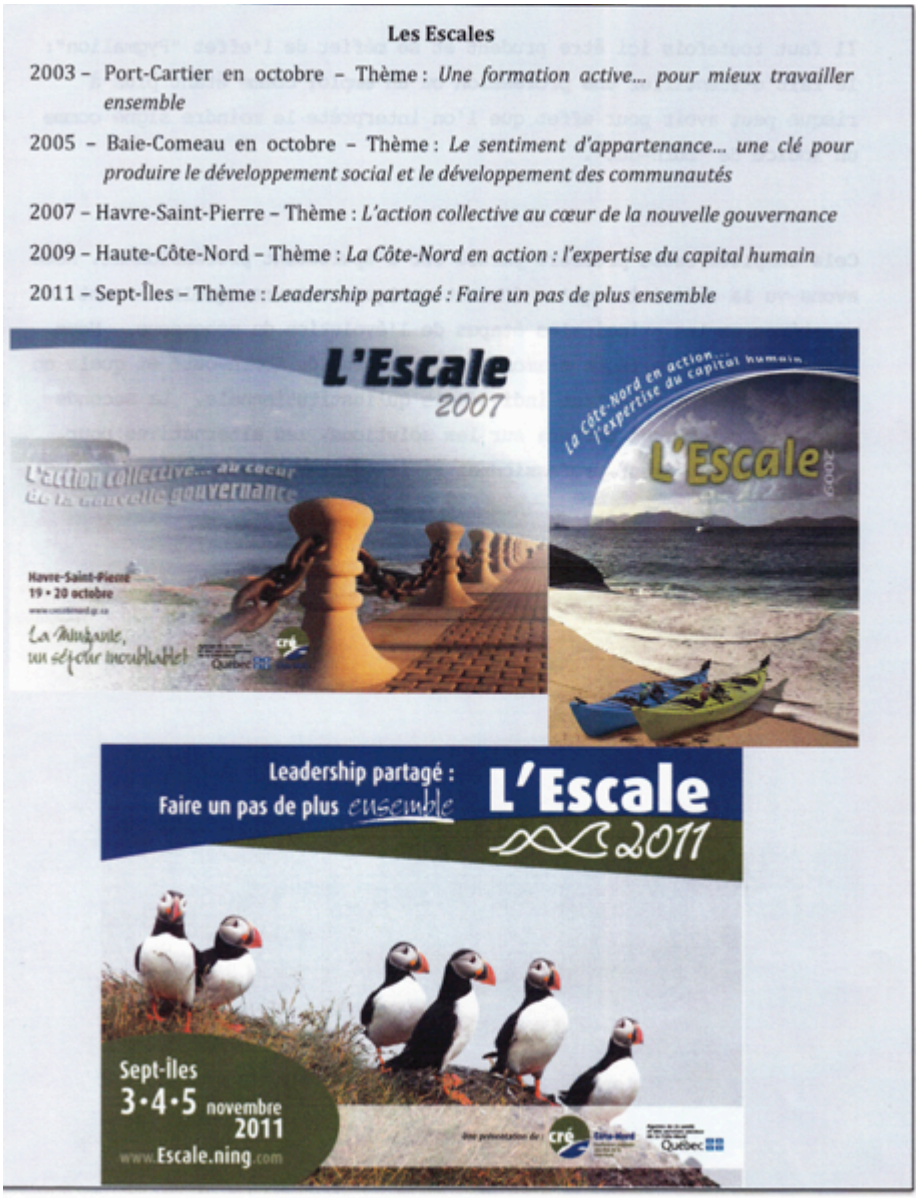
L'Escale, une occasion de formation et de mobilisation vers le développement social…

En fait, L'Escale est née malgré nous en 2002. Le réseau de partenaires n'était pas construit à l'époque. Quand on a commencé à travailler sur la dimension du développement social, du développement des communautés, on avait une préoccupation entre intervenants de s'organiser pour mieux savoir de quoi on parle et de faire aussi un lien avec les autres notions de développement: développement économique, développement communautaire, etc. Alors avec Sylvie Dugas et Louise Tanguay, organisatrices communautaires à Port-Cartier et Sept-Îles, c'est à ce moment que l'on a décidé de faire un évènement, une activité régionale dans le cadre duquel on allait pouvoir se former, pour qu'on connaisse de quoi on parle et de faire aussi un lien avec les autres notions de développement: développement économique, développement communautaire. C'est là que nous avons au préalable invité Jean Panet-Raymond à venir nous parler de l'importance du partenariat. Bill Ninacs est venu aussi nous parler d'empowerment.

L'activité régionale était prévue pour le mois d'octobre 2003. On présentait le tout sous la forme d'une escale où les acteurs viennent faire une pause professionnelle avec comme toile de fond la rencontre des savoirs théoriques issus de la recherche et les savoirs terrain venus des pratiques, une approche inspirée de l'Université rurale québécoise, à laquelle j'avais participé à Trois-Pistoles en 1999, et collaboré à la préparation de celle de 2001 sur la Côte-Nord. On pensait avoir 65 ou 70 participants, et on s'est retrouvé finalement avec 150 participants qui se réunissent autour du thème « Mieux travailler ensemble ».

Comité organisateur de la première Escale en 2003 à Port-Cartier

Alors on tient l'activité, ça va bien, c'est agréable, mais il n'y a pas nécessairement d'orientation future qui s'en dégage. À ce moment nous ne savions pas trop ce que nous allions faire avec l'Escale, mais les gens disaient : « Ça serait le fun de faire un deuxième évènement. » Il y avait un thème maritime collé à cela: l'Escale..., nous sommes sur la Côte-Nord, avec le fleuve.



Voir l'explicitation des thèmes de chaque Escale à l'annexe 6

Alors, nous en avons réalisé un deuxième en 2005. À Baie-Comeau, entre autres avec Jean-Pierre Simard, organisateur communautaire dans la MRC Manicouagan, nous avons travaillé sur la question de l'estime de soi avec comme expert invité Germain Duclos, psychoéducateur et orthopédagogue, qui était directeur du Centre d'aide et de ressources à l'enfance associé à la Fondation André et Lucie Chagnon. Aussi avec Yves Hurtubise de l'Université Laval, on a traité du sentiment d'appartenance. Pierre Lepage, de la **Commission des droits de la personne et des droits de la jeunesse,** auteur de *Mythes et réalités sur les peuples autochtones* était venu nous

parler des relations entre les peuples. Une programmation qui allait donc paver la voie à 4 autres éditions de l'évènement.

On partait toujours d'une page blanche et on se disait comme équipe: il faut amener quelque chose sur lequel on peut offrir un apprentissage. L'Escale, ce n'est pas un lieu où tu pars avec un job, mais c'est un lieu où tu fais une pause professionnelle, où tu t'offres un **ressourcement.** Et quand on a fait l'Escale de 2011 à Sept-Îles, les membres du conseil d'administration de la CRÉ étaient presque tous là. Ils ont tellement aimé cela, que malgré le fait que l'entente CRÉ/Agence allait se terminer, ils ont demandé à ce que l'Escale 2014 se réalise.

… et un lieu de construction de la cohésion régionale

L'édition de 2007 de L'Escale s'est tenue à Havre-Saint-Pierre dans la MRC de la Minganie. C'est une période dans cette décennie où le terme de la gouvernance commençait à être utilisé. De notre côté, on pouvait observer qu'il était plutôt galvaudé. D'où l'idée de proposer le thème *« L'action collective…au cœur de la nouvelle gouvernance »,* qui suggérait la création d'un espace mobilisant pour découvrir ce qui anime le développement social sur la Côte-Nord.

Dans la réflexion des membres du comité organisateur, on pouvait bien voir l'intention derrière ce thème… Car dans cette *« nouvelle gouvernance », nous croyons que les actrices et les acteurs de toute nature et les institutions publiques, doivent s'associer et partager des responsabilités, pour que puissent se réaliser des projets novateurs et durables dans nos communautés.*[17]

À partir d'exemples concrets, L'Escale 2007 offrira l'occasion d'observer que cette « nouvelle gouvernance » suggère des changements, là où des leaders, des élus et d'autres porteurs de projets ont dû renouveler leurs pratiques, ce qui les a amenés à prendre des risques parfois de type social, économique et/ou politique.

Havre-Saint-Pierre a donc reçu en 2007 quelque 150 participants. Parmi eux Caroline Andrew, du Centre d'études en gouvernance de l'Université d'Ottawa et Guy Chiasson, de l'Université du Québec en Outaouais. L'expérience qu'ils ont vécue en Minganie les a incités à scruter les effets de L'Escale. Un projet de recherche sur le sujet a donc été élaboré. Plusieurs entrevues ont été réalisés sur le terrain avec comme prémisse que L'Escale « (…) peut être vue comme une pièce maîtresse d'un processus de construction de la cohésion sociale de la région nord-côtière. »

Les résultats de la recherche ont effectivement démontré la pertinence de l'évènement par sa capacité de contribuer à la cohésion régionale. Restaient toutefois deux grands défis à surmonter: la présence insuffisante des Innus et des anglophones et celle des élus. Les chercheurs conclurent que L'Escale, tel un forum (à l'opposé d'une arène)[18] peut ainsi être vue comme l'expérimentation d'un processus innovateur de construction d'une cohésion régionale. Ce processus peut sûrement être inspirant pour bien des régions où, contrairement aux fameuses « régions qui gagnent », la cohésion régionale est à créer ou recréer.

---

[17] Inspiré de la définition qui suit; "Dans la nouvelle gouvernance, les acteurs de toute nature et les institutions publiques s'associent, mettent en commun leurs ressources, leurs expertises, leurs capacités et leurs projets et créent une nouvelle coalition d'action fondée sur le partage des responsabilités…" (François-Xavier Merrien in Revue internationale des sciences sociales N°155)[17] (Source; http ://i-gouvernance.com/concept/concept.html)

[18] Selon ces chercheurs, la région-forum reflète une situation « de forte cohésion sociale où les acteurs convergent assez facilement autour de projets communs », alors que la région-arène résulte de la « difficulté de différents groupes à s'entendre sur des orientations et projets communs ».

Un réseau d'acteurs construit progressivement, perçu positivement…

De 2004 à 2011, quelques quarante actrices et acteurs du développement social ont donc contribué à la construction de ce réseau de partenaires. Ils ont surtout convenu que ce comité régional devait être un véhicule de promotion du développement social, de formation et de réseautage des acteurs. Mettre le développement social à l'agenda régional, venir en soutien et susciter la concertation régionale et territoriale étaient les intentions.

« Nous constatons régionalement que le choix que nous avons fait d'inclure le développement social dans le Plan d'action régional de santé publique lui a donné une pérennité et par le fait même une assurance de continuité », disait le directeur de santé publique dans une entrevue qu'il accordait à la Revue Développement social en 2006.[19]

En janvier 2011, lors d'une rencontre d'évaluation, 21 membres du réseau constataient l'évolution du mouvement en ces termes, que je cite à partir des notes que j'ai alors prises en vue du compte-rendu[20], et qui donnent un bon aperçu de ce qu'a été cette démarche:

- *Il faut se rappeler qu'avant la mise en place de la démarche régionale de développement social, du développement social il s'en faisait en région. Cependant on en parle davantage aujourd'hui.*
- *On voit qu'il y a aujourd'hui plus de monde impliqué dans une démarche commune, notamment les membres du Réseau, des acteurs dans les chantiers.*
- *La question de la participation des élus est toujours présente. Devrait-on les voir impliqués au sein du Réseau ou sur le plan territorial* (MRC)*? Aussi, ne pourrait-on pas mettre en valeur leur implication?*
- *On a développé des outils, un gain important.*
- *Le Réseau a développé avec le temps un lieu où autant la personne que le praticien ou la praticienne se développe, un lieu de formation.*
- *Le Réseau est aussi perçu comme un levier pour susciter le développement social.*
- *On a développé un concept de concertation en développement social. À travers sa réalisation, on se comprend mieux maintenant quand on parle de développement social. La prochaine étape serait peut-être une opérationnalisation accrue.*
- *Il y a des acteurs qui ne sont pas suffisamment représentés au sein du Réseau, des acteurs des environnements économique et culturel par exemple.*
- *Comme membre du Réseau, on doit aussi se considérer comme « porteur » du développement social.*
- *Le fonctionnement du Réseau m'amène à affirmer qu'on travaille dans le respect des différences.*
- *On sent une cohésion dans l'action.*

À propos des chantiers :

- *On voit une nette progression sur les territoires.*
- *Par ces chantiers, on connaît mieux notre région.*
- *Il y a aussi des gains qui sont faits, notamment de nouveaux partenariats se créent.*
- *On aurait avantage à avoir plus d'information sur les chantiers.*
- *L'opérationnalisation du développement social passe par les chantiers. L'avenir réside dans le développement des chantiers.*
- *Au sein de chantiers, le leadership partagé se vit.*

[19] Pour son numéro du printemps 2006 (Vol 6, no. 3), la Revue Développement social a fait de la démarche de la Côte-Nord le contenu de son dossier thématique, où Jude Brousseau a présenté le Réseau et l'Escale 2005 comme « le rendez-vous des acteurs du développement social ».

[20] Compte-rendu de l'assemblée spéciale des membres du Réseau des partenaires du développement social et du développement des communautés de la Côte-Nord qui s'est tenue à Port-Cartier le 20 janvier 2011.

- *Le vécu à travers le Réseau et la mise en place des chantiers est la réalisation de la vision qu'on avait de la démarche régionale de développement social.*
- *Peut-on évaluer l'impact du Réseau dans les milieux? Sans doute pas, parce que les milieux locaux n'étaient pas des cibles de l'action du Réseau. Toutefois on pourrait mieux documenter les retombées du Réseau.*

Les résultats de l'évaluation réalisée par ces 21 personnes étaient donc très positifs. On avait alors tous convenu que le travail devait se poursuivre, voire s'accentuer.

Affiche produite pour souligner les 5 ans de la démarche du RPDS

La fin du Réseau: une décision administrative encore inexpliquée…

À cette époque, nous sommes une petite équipe de quatre professionnels qui touchent des secteurs de développement social à la CRÉ, qui travaillent sur d'autres aspects que moi, mais avec qui je pouvais échanger sans que ce soit toujours identifié comme du développement social. Mais dans ce même temps, le gouvernement du Québec préparait l'arrivée d'argent neuf dans le cadre du second Plan d'action gouvernemental pour la solidarité et l'inclusion sociale (PAGSIS 2010-2015).

Antérieurement, régionalement avec d'autres partenaires comme les ministères concernés et l'Agence de la santé, on avait mis sur pied la stratégie des « deux PAGS » qui se voulait une façon de mieux coordonner l'action en matière de lutte contre la pauvreté et la promotion de saines habitudes de vie. Car, avant que le PAGSIS arrive en 2011, il y avait le premier plan d'action (2003-

2009) de lutte contre la pauvreté et un autre pour les saines habitudes de vie. Nous on croyait qu'il fallait travailler ensemble là-dessus et on a fait une table commune aux deux plans d'action.

Les membres du comité organisateur et les collaborateurs de la Journée Capitale du Chantier de développement social dans la MRC des Sept-Rivières, tenue le 2 avril 2005, en compagnie des conférenciers de la journée (à droite du groupe), Ghislain Lévesque maire de Sept-Îles, Élie-Jacques Jourdain, chef de la nation Uashat mak Mani-Utenam, Yvon Caouette, délégué de la CRÉ et président du Réseau des partenaires du développement social, Anthony Detroio maire de Port-Cartier et préfet de la MRC des Sept-Rivières et Jude Brousseau.

Et j'avais proposé à l'équipe chez nous ainsi qu'à cette table, que ce soit le Réseau qui accueille le nouveau PAGSIS et qu'il le traite dans la dimension de développement social et développement des communautés. J'avais aussi proposé un processus qui permettait aux gens de voir tout le chemin parcouru depuis les tout débuts. Finalement, on venait avec le PAGSIS bonifier la démarche régionale de développement social en utilisant le levier du Réseau des partenaires du développement social, une table déjà présente. En mars 2011, avec mes collègues de la CRÉ, je présente le tout à la direction générale de la CRÉ. L'idée fut rejetée rapidement.

Les Plans d'action québécois de lutte à la pauvreté et le développement social

Suite à une longue et vaste mobilisation suscitée et encadrée par le Collectif pour un Québec sans pauvreté, le gouvernement du Québec a adopté en 2002 la Loi visant à lutter contre la pauvreté et l'exclusion sociale (Loi 112). En plus de définir et encadrer le rôle que le gouvernement se doit de jouer afin de lutter adéquatement contre la pauvreté, cette loi l'a obligé notamment à se doter d'un plan d'action en cette matière.

Deux plans d'action ont été élaborés à ce jour : un premier couvrant la période 2004-2009 (Plan d'action gouvernemental en matière de lutte contre la pauvreté et l'exclusion sociale) et le Plan d'action gouvernemental pour la solidarité et l'inclusion sociale 2010-2015 (PAGSIS). C'est dans le cadre de ce dernier plan que les régions du Québec ont été appelées à mettre sur pied des Alliances pour la solidarité, et à se doter de plans d'action régionaux (PARSIS). Les Alliances visaient à rapprocher les décisions et les leviers d'action des milieux locaux et régionaux afin de favoriser la mobilisation et la concertation des acteurs promues par l'approche territoriale intégrée (ATI) « dans un mécanisme à large spectre pouvant réunir des organismes communautaires, des entreprises, des syndicats, des organisations philanthropiques, des personnes en situation de pauvreté et bien d'autres acteurs, (…) et à

bâtir à partir des structures de concertation et de coordination déjà en place dans les régions et les localités. Leur réseau, leur apport et leur connaissance des milieux en font des instances incontournables. » (PAGSIS 2010-15 : 19)

On favorisait le maintien du recours à l'ATI déjà promue dans le 1er Plan, alors définie comme « une concertation des intervenants, une intervention intersectorielle qui place l'amélioration de la situation des membres de la communauté au centre d'une action globale et qui améliore la capacité d'agir tant des collectivités que des individus qui les composent. Elle contribue à une meilleure synergie entre le développement économique local et le développement social, et un meilleur arrimage des différentes stratégies sectorielles visant l'amélioration des conditions de vie des milieux défavorisés. » (Plan 2004 : 69)

Je savais alors que toutes les billes du DS allaient aller dans le PAGSIS. En novembre 2011, on met fin à l'entente administrative, et on met en branle le processus menant à la mise en place de l'Alliance régionale prévue au Plan d'action régionale de solidarité et d'inclusion sociale (PARSIS), où l'on traite exclusivement de la dimension lutte contre la pauvreté. J'ai trouvé ça très décevant, d'autant plus que ce nouveau plan favorisait l'adaptation aux réalités régionales et recommandait même de profiter des instances déjà en place pour instituer les Alliances régionales et locales pour la solidarité. L'arrimage avec le Réseau des partenaires aurait permis de favoriser et rendre plus concrète cette intégration intersectorielle que nous n'avions pas encore vraiment pu atteindre. Tous les secteurs du « socio-économique » continuaient de fonctionner en silo, avec leurs structures, leurs mandats et leurs redditions de comptes, malgré le fait que des acteurs avaient développé au plan régional et territorial des liens informels. On s'était concentré jusque-là sur une stratégie de promotion et de formation vers une vision à intégrer dans ses propres actions et projets, mais sans s'insérer dans des actions formelles ou structurées de concertation entre les secteurs, ce qui aurait pu faciliter davantage l'encadrement et le financement des projets concrets.

Je n'ai jamais pu m'expliquer vraiment les raisons de cette décision de mettre fin au Réseau. Le conseil d'administration de la CRÉ était peu impliqué dans ce projet, dont le suivi relevait du DG. On leur en rendait compte une fois par année, et en dehors des projets concrets qui pouvaient toucher leur territoire, les membres - même ceux de la société civile[21] - ne semblaient pas tellement intéressés par la démarche du Réseau ou la comprendre. Il faut admettre que le développement social demeure peu concret comme vision et stratégie, surtout pour des élus qui en sont souvent très loin par leurs connaissances et leurs préoccupations. C'est une lacune que nous avons reconnue au RQDS, en se disant qu'il faut traduire notre plateforme en des scénarios de résultats concrets, qui démontrent en quoi et comment les actions sectorielles gagnent à s'inspirer d'une vision de DS et dans des approches intersectorielles.

Mais peut-être aussi que nos dirigeants trouvaient que, finalement, le Réseau était allé plus loin que ce qu'ils s'attendaient, qu'il devenait peut-être comme une table parallèle, informelle, hors circuit des cadres administratifs classiques. Voir qu'après 10 ans, entre 30 et 40 acteurs du réseau socio-sanitaire, des organismes communautaires et du monde des CLD et SADC voulaient continuer à se rencontrer et agir dans le même sens en dehors des cadres établis pouvait-il leur paraître menaçant?

[21] Avec la transformation des CRD en CRÉ en 2004, les élus ont repris énormément de place par rapport à la société civile, mais sur la Côte-Nord, on l'a moins senti parce que dès le départ avec la CRÉ, il y a eu une intention de garder une place importante à la société civile. Il y avait six personnes qui représentaient la société civile au CA de la CRÉ en 2015, avec 14 élus.

On peut se demander aussi si la vision large et intégratrice qu'on mettait de l'avant détonnait par rapport à la conception première qu'on avait encore du développement social, qu'on percevait peut-être encore de façon sectorielle, limitée au capital social et à la lutte plus individuelle à la pauvreté. Même en étant définie de façon plus large par le PAGSIS, une stratégie circonscrite à des actions spécifiques de lutte à la pauvreté y correspondait sans doute mieux. De toutes façons, comme il y avait de l'argent neuf qui venait avec, il était peut-être plus facile pour la gestion et la reddition de comptes d'en faire un programme plus spécifique centré sur des résultats à assez court terme, alors que nous étions avec le Réseau dans le long terme.

Il faut dire aussi qu'on était à la fin de l'entente entre la CRÉ et l'Agence, et qu'il aurait fallu envisager une décision de renouvellement pour une assez longue période, de 5 ans possiblement comme ça avait été le cas auparavant. La Direction de santé publique (DSP) était notre interlocuteur-partenaire via le Plan d'action régional en Santé publique et à travers les Plans d'action locaux par lesquels les organisateurs communautaires de CSSS s'impliquaient dans les Chantiers territoriaux et dans le Réseau.

On vivait une réorganisation à la DSP et une remise en question de choix qui avaient été faits pour implanter expérimentalement le dispositif de caractérisation des communautés de Réal Boisvert. Cette expérimentation amorcée avec la MRC de la Haute-Côte-Nord et le Comité de développement social de la Haute-Côte-Nord a connu des ratés; son implantation avait été confiée à une personne dont les compétences ne correspondaient pas à la hauteur du défi, et les responsables impliqués n'avaient pas bien réussi, ce qui avait laissé une impression très négative à la DSP face à ce projet.

Et de toute façon à l'Agence, on était réfractaire au dispositif de Réal Boisvert, avec qui j'étais en contact à travers le RQDS. Je l'avais invité à venir nous présenter son projet au Réseau à Sept-Iles et même à l'Escale de 2009 à Bergeronnes. Il était alors question qu'on mette en place un Observatoire en développement des communautés comme il en existait un en Estrie. Dans le réseau de la santé publique, on ne partageait pas tous le même point de vue face à cette idée de Boisvert, et notre DSP se situait plutôt du côté critique négatif, disant qu'il attendait de voir une évaluation sérieuse de ce projet-là avant de l'implanter. Tout ça créait sans doute à ce moment-là un climat de moins grande confiance entre les 2 organisations, en tout cas envers certains éléments clé de la démarche en Développement social, car le dispositif de Boisvert et l'idée d'un Observatoire en faisaient partie. Tous ces éléments ont sans doute fait qu'on n'était pas très chaud de part et d'autre à l'idée du renouvellement de l'entente.

Dispositif participatif de caractérisation du potentiel des communautés

Cet outil élaboré par Réal Boisvert et ses collaborateurs de la Direction de santé publique en Mauricie et Centre-du-Québec (2007) visait à « améliorer la qualité de vie et la santé des communautés par le biais d'une connaissance et d'une compréhension plus fine des communautés locales et du développement d'une vision commune dans les communautés de manière à agir de façon plus ciblée ».

Le dispositif « d'intelligence collective » ainsi recherché repose sur une base de données statistiques permettant de bien décrire et cibler l'état de développement d'une communauté. Il s'agit de données tirées des indices de défavorisation matérielle et sociale de Pampalon-Raymond (2000) et des grands fichiers populationnels, dont le registre des causes de décès, les répertoires des cas de protection de la jeunesse, des élèves en difficulté d'apprentissage et de la participation électorale. Cette base est complétée et validée par une grille d'appréciation qualitative du potentiel de développement de la

communauté réalisée par les « experts » du milieu, soit des personnes-clé qui le connaissent bien, selon une grille construite autour d'un certain nombre de variables sociologiques significatives.

Cette opération s'inscrit dans une démarche de connaissance plus fine des réalités territoriales, connaissance dont les acteurs impliqués dans le soutien au DC et les autres intervenants de services publics peuvent se servir pour mieux « cartographier » leur territoire, cibler les communautés en besoin de soutien et initier ensemble des actions de mobilisation dans ces communautés. Amorcés en Mauricie et Centre du Québec dans le cadre de la Direction de santé publique, des travaux appuyés sur la grille de Boisvert (2007) ont eu lieu dans d'autres régions, notamment en Montérégie, Outaouais, Abitibi-Témiscamingue, Chaudière-Appalaches, Estrie, ainsi que sur la Côte-Nord.

C'était la fin du Réseau des partenaires du développement social sans que ses membres en aient été informés. Ce fut annoncé seulement aux membres du comité opérationnel[22] dans le cadre de l'Escale, au moment d'un déjeuner. Alors on s'est réuni un matin durant l'Escale à Sept-Îles avec les membres du comité organisateur lors d'un déjeuner et on a annoncé cela, comme un coup de fusil, sans prévenir, sans consulter. L'arrivée prochaine du Plan d'action gouvernemental pour lutter contre la pauvreté a cristallisé le discours et réorienté l'implication la CRÉ dans cette direction. Le développement social, malgré tout ce qui avait été fait, allait passer par là… Ce fut difficile à accepter.

Cela constituait-il jusqu'à un certain point l'échec ou le désaveu de nos efforts de promotion et de concertation en vue de l'adoption dans notre région d'une vision et des stratégies de développement global et d'intervention sectorielle visant l'intégration des quatre capitaux (humain, économique, social et écologique) comme devant contribuer conjointement au bien-être collectif? Autrement dit, je ne prenais pas ça comme un refus personnel. En réalité, après coup, je retiens que peut-être mon patron ne me voyait pas dans un rôle de gestionnaire de projets, ce que c'est devenu avec le PARSIS, Mais c'est le projet collectif et toute la mobilisation réalisée à travers le Réseau qui ont été mis de côté et les gens ne trouvent pas ça correct encore aujourd'hui. On m'en parle encore de tout cela.

Ensuite on m'a affecté entre autres à l'entreprenariat collectif, mais on m'a aussi demandé de donner un coup de main au Plan d'action régional pour la solidarité et l'inclusion sociale (PARSIS), coordonné par ma collègue Hélène Coulombe. Dans cette fonction, j'ai animé ~~le~~ le comité aviseur, dont la mission était de réaliser toute cette démarche de planification et produire le plan d'action régional du PARSIS.

Le Développement social et le Plan Nord

Quand le gouvernement a instauré les chantiers ou les comités qui allaient alimenter le développement du Plan Nord, il y en avait un appelé développement social. Et ce comité de développement social a disparu à un moment donné, comme par enchantement. Il était sur papier, pensé à Québec, mais il est disparu. Nous aurions pu alors avoir un levier à ce moment-là pour influencer l'ensemble du Plan Nord.

Nous avons appris ensuite que le développement social était interprété par le Premier Ministre comme étant lié aux besoins de logement chez les autochtones du Grand Nord. C'était ça le développement social pour lui.

[22] Comité de 7 ou 8 intervenants de divers territoires et secteurs, qui agissait comme un exécutif responsable des suivis des rencontres du Réseau.

En fait, mon job était de promouvoir le développement social et le développement des communautés. Et disons-le simplement, de tenter d'influencer la tournure du futur. Peut-être que là encore on ne s'est pas encore assez vendu. Comme le DG de la CRÉ le disait souvent: « Il faut réussir à mettre en valeur ce que l'on fait ». Et c'est exactement ce qui se passe actuellement. On n'a pas assez vendu nos affaires. On n'a pas assez mis en valeur ce que l'on faisait. Et ça joue contre nous aujourd'hui.

Dans la foulée du Plan Nord, devant les problèmes de hausse du prix des loyers et du coût des résidences, on a mis sur pied à la CRÉ une Table régionale de concertation portant sur l'habitation, qu'on m'a demandé d'animer en compagnie de mon collègue Claude Dahl, qui deviendra DG de la CRÉ. Nous avons fait une mise à jour de la situation, et en juin 2103, on a déposé un bilan de nos travaux, dans lequel on proposait de reconnaître l'habitation comme élément de développement régional et de diversité économique, et en mettant en valeur les gains potentiels en faveur du développement des communautés locales dans le fait de s'attaquer aux conséquences des difficultés reliées à l'habitation. C'était une traduction concrète d'une dimension majeure du développement social et du développement intégré. On proposait aussi un plan d'action permettant de poursuivre les travaux avec une plus grande mobilisation et de transformer la Table en une Commission de la CRÉ, ce qui lui donnerait une crédibilité politique accrue par le fait que contrairement à une Table, une commission relève directement du Conseil de la CRÉ.

Cette Commission, présidée par deux membres du CA a donc entrepris ses travaux en juin 2014 avec comme préoccupations majeures le soutien à la réalisation de projets et la mise en place de mécanismes de concertation avec le gouvernement du Québec, notamment la Société d'habitation du Québec et la Société du Plan Nord.

Malheureusement, le démantèlement des CRÉ annoncé par le gouvernement libéral n'a pas permis de donner une suite concrète à ces propositions, tout comme à l'idée de la relance du Réseau qui revenait à la surface suite aux difficultés vécues dans le PARSIS.

Le Plan Nord, en bref…

En 2011, le gouvernement libéral lançait un ambitieux programme de développement des régions nordiques (au nord du 49e parallèle) en vue de s'approprier les ressources naturelles de ces régions. Prévoyant des investissements massifs publics et privés (de l'ordre de 80 M$ sur 25 ans), on misait sur l'ouverture de mines, le développement de projets d'énergie renouvelable et la construction d'infrastructures de transport. Les Innus de la Côte-Nord y ont vu une menace à l'intégrité de leur territoires ancestraux et à leur mode de vie traditionnel; les localités de la région, compte tenu de leur taille et de leurs ressources, ont rapidement été débordées par l'arrivée importante d'entreprises pourvoyeuses d'emplois bien rémunérés, provoquant une inflation des prix des logements et des salaires, fragilisant les conditions de vie des résidents et d'emploi dans les services existants. Le Plan de 2011 s'est avéré peu articulé et conséquent dans le déploiement des projets d'envergure annoncés, et le support aux municipalités et communautés concernées fut des plus déficient. Il a été relancé en 2014 par le nouveau gouvernement libéral, avec les mêmes orientations mais en promettant d'accorder plus d'attention à une perspective de développement durable, « de contribuer au développement intégré et cohérent du territoire […] en concertation avec les représentants des régions et des nations autochtones concernées ainsi que du secteur privé. » (Plannord.gouv.qc.ca/mise en oeuvre)

Le retour de l'idée du Réseau des partenaires en 2014, trop peu, trop tard…

Après la fin de l'entente CRÉ-Agence et la mise en place du PARSIS, des agents de mobilisation territoriale dans chaque MRC devaient susciter une concertation d'acteurs locaux et traduire le PARSIS dans des plans d'action locaux formulés et portés par ces acteurs. On avait prévu une Table régionale du PARSIS, mais ça n'a pas fonctionné, de sorte que c'était ma collègue qui devait coordonner les agents locaux directement, mais à distance. Elle a été en congé de maternité, et on m'a demandé alors de la remplacer, ce que j'ai refusé. Je ne me sentais pas disposé à prendre le relais de ce mandat, même sur une base provisoire mais assez longue, alors qu'on ne m'avait pas au départ offert cette responsabilité! Devant les difficultés et délais dans la mise en place de ces démarches territoriales, on a pensé revenir à la formule des Chantiers du Réseau pour améliorer le fonctionnement du PARSIS, et mon DG a manifesté le désir d'interpeler l'agence à ce sujet. Dans les faits, cette idée était à ce point sérieuse qu'on m'a demandé de m'y remettre et de développer un projet conjoint avec l'Agence de la Santé.

Ce projet a d'ailleurs reçu l'aval du CA de la CRÉ en juin 2014, bonifié en janvier 2015 par une résolution autorisant la relance d'un observatoire en développement des communautés avec comme possibilité de recevoir une aide financière de la Fondation Lucie et André Chagnon qui souhaitait soutenir l'établissement de trois organismes semblables au Québec.

Du côté de l'Agence, on n'a pas donné suite aux efforts consacrés au projet, pourtant développé conjointement.

La plus récente tentative…

Rappelons-nous qu'à la fin de l'Escale de 2011, une bonne partie des personnes présentes, dont plusieurs maires, en étaient tellement contentes qu'elles avaient demandé qu'on en tienne un autre en 2014. L'Escale devait donc survivre, et malgré la fin de l'entente et du Réseau, à la CRÉ, on m'avait confié le mandat de voir à donner une suite à L'Escale 2011. J'ai eu beaucoup de difficultés à constituer un comité d'organisation, les membres de l'ancien Réseau étant peu disposés à y contribuer. Finalement, avec de nouveaux venus sur le territoire, comme Avenir d'enfants, et quelques autres collaborateurs, on a pu constituer un réseau informel et relancer la préparation de ce qui aurait dû être l'Escale 2013, mais qu'on a décalé d'un an pour ne pas interférer avec la période des élections municipales de cette année-là. On l'a donc tenu à l'automne 2014, un moment critique, puisqu'on avait annoncé la fin de la CRÉ et de l'Agence. À la fin de la rencontre, déplorant la perte de ces institutions les personnes présentes le samedi matin (environ 70) disent alors souhaiter qu'on trouve le moyen de poursuivre ce genre d'échanges et qu'on se donne un cadre régional de concertation telle « une structure régionale autonome et indépendante ».

Sur le champ, un comité de travail a été mis en place, mais malgré des efforts importants, quelques rencontres de travail et le développement d'une vision commune de développement social et de développement des communautés, le groupe se bute toujours à une non reconnaissance, tant de la part des MRC que de la part de la direction de santé publique.

Après les forums de 1998, on a maintenu sur la Côte-Nord une ouverture pour le DS en l'incluant comme priorité dans le plan stratégique de 1999. C'est dans cette foulée que Jude Brousseau alors conseiller en développement régional, sera affecté à d'autres dossiers à caractère social, dont la responsabilité de la rencontre de consultation de novembre 2001 sur la Stratégie de lutte à la pauvreté et l'exclusion sociale, qui est abordée comme englobée dans

une vision de DS. Plus tard en 2004, on abordera celle-ci dans une perspective large de mobilisation et de concertation des « 4 capitaux », et dans une approche qui s'inspire de la vision promue par le RQDS pour l'approche territoriale intégrée (ATI) préconisée par le premier Plan gouvernemental de lutte à la pauvreté (2004).

La stratégie de promotion du DS par le Réseau des partenaires a favorisé une appropriation par les différents acteurs et décideurs régionaux d'une vision intégrée du développement les amenant à voir leurs décisions sectorielles comme devant contribuer au bien-être ou au bien commun. Les activités de promotion du DS, dont la plus importante était l'Escale, et la vision intégratrice qu'elles visaient n'ont pas rejoint les grands acteurs économiques privés, de grandes entreprises contrôlées de l'extérieur, de même qu'une bonne partie des élus locaux.

Il a été maintes fois observé que dans les projets et démarches de développement économique communautaire, les gens d'entreprises et les élus seraient peu enclins à s'arrimer au rythme et au processus à long terme de la concertation et de la vision intersectorielle, globale et intégrée sur laquelle elle doit s'appuyer. Le fait d'avoir pu compter sur un fonds dédié à des projets de développement local aurait-il pu favoriser une appropriation plus grande de la démarche et de sa vision par les principaux acteurs, y compris les dirigeants des partenaires (CRÉ-Agence) qui en étaient les promoteurs? Rien n'est moins sûr. La logique programme « top down » se révèle encore tellement prégnante dans les officines gouvernementales centrales que les acteurs locaux et régionaux doivent être bien convaincus d'une logique locale « bottom up » et bien « réseautés » pour pouvoir y résister. L'expérience relatée par Jude Brousseau permet de voir que malgré sa durée appréciable (plus de 10 ans), les défis perdurent. En effet, le changement de mentalité et de structures nécessaires pour tendre vers une vision plus large et intégratrice du développement s'avère un chantier difficile qui doit passer par des stratégies combinant la réflexion, l'information, la formation et l'action pour se co-construire de façon durable.

Jude Brousseau avec les membres du Comité organisateur de l'Escale 2014 à Forestville. De gauche à droite : Renée Minville de l'Agence de la santé, Hélène Simard, du comité de développement social de la Haute-Côte-Nord, Adam Desbiens du Forum Jeunesse de la Côte-Nord, Audrey Fontaine de la MRC de la Haute-Côte-Nord, Sophie Lévesque de la CRÉ de la Côte-Nord, Myriam Chênevert de l'Agence de la santé. Ne sont pas sur la photo : Annie Potvin du Carrefour Jeunesse Emploi Duplessis et Nancy Bilodeau de l'Agence de la santé.

Affiche promotionnelle de l'Escale de 2014, sous le thème « entreprendre ensemble, collectivement, agir sur le développement social et le développement des communautés »

1.2.2 L'entrepreneuriat collectif

Le dossier de l'économie sociale a d'abord fait partie des tâches de Jude Brousseau au CRD, qu'il a abordé comme une composante naturelle du développement social, mais aussi dans une perspective de continuité de l'approche de développement local apprise et expérimentée dans sa pratique au CADC. Cette approche l'amène à voir dans les ententes sur l'économie sociale qu'il coordonne comme un levier permettant de promouvoir et supporter une forme d'entrepreneuriat local et collectif. Cette alternative au modèle traditionnel de l'entrepreneur privé encore dominant dans les stratégies gouvernementales de développement économique, semble être pour lui la seule voie possible pour la revitalisation des petites communautés marginalisées qu'il accompagne.

Dans l'évolution de ma pratique en développement local, quand j'étais au CADC de l'époque, c'est pas mal à ce moment qu'a eu lieu la Marche du Pain et des roses. C'est là, avec le travail de Nancy Neamtam, que l'économie sociale s'est accélérée au Québec.

La marche du Pain et des roses

En 1995, à l'instigation de la Fédération des femmes du Québec, les groupes de femmes québécois ont organisé une marche en vue de revendiquer différentes mesures d'équité envers les femmes, dont une loi sur l'équité salariale, l'augmentation substantielle du salaire minimum, la mise en place d'un programme d'infrastructures sociales d'où découlera le Chantier de l'économie sociale, la retenue à la source des pensions alimentaires, etc… Quelques 850 femmes marcheront durant 10 jours vers Québec, où elles rejoindront plus de 10,000 personnes devant l'Assemblée nationale, ce qui amènera le gouvernement québécois à s'engager à réaliser plusieurs des revendications. Cette Marche aura une influence considérable sur la relance du mouvement communautaire, amenant l'idée d'une Marche mondiale des femmes en 2000.

Dans ma communauté de Forestville, ça faisait un certain temps qu'un petit groupe pensait à construire un terrain de golf. En 1989, quand je reviens dans la région, je mentionne à cette équipe que j'aurais le goût de m'impliquer dans ce projet. De fil en aiguille, je prends le leadership de ce comité et l'idée de développer une entreprise collective fait son chemin. Plus tard, cela deviendra une coopérative de solidarité.

Dès le départ, il était clair pour moi que nous n'allions pas dans le privé; de toute manière il n'y pas d'argent à faire avec ce type d'entreprise saisonnière. Parce que ça répondait à un besoin et que d'autres possibilités pouvaient se greffer au projet initial, on s'est lancé avec comme résultat qu'aujourd'hui Golf Le Méandre a vécu en 2015 sa dixième année d'opérations. Et quand on a commencé, on avait une pente avec des tubes, un remonte-pente et tout ce qu'il fallait pour la glissade d'hiver. L'idée c'était de développer un centre de loisirs quatre saisons, avec un terrain de golf l'été.

Alors l'entrepreneuriat collectif, je l'ai vécu de façon théorique mais également de façon pratique. Et si j'avais un souhait à faire pour tous ceux et celles qui accompagnent un projet de développement d'entreprise collective, ce serait de vivre un projet comme je l'ai vécu. Ce fut une plateforme d'apprentissage absolument extraordinaire touchant les secteurs aussi diversifiés que la mobilisation des utilisateurs, le développement des partenariats nécessaires à la réalisation du projet, le financement et les opérations financières, le redressement de l'entreprise, la communication interne et externe, etc. Pour moi, l'entrepreneuriat collectif représente une réelle alternative à l'absence de promoteur privé, surtout pour les petites collectivités.

Le Chantier de l'économie sociale

Le Chantier de l'économie sociale, qui a pour mission de promouvoir l'économie sociale au Québec, a été constitué en 1999. Il tient ses origines du Groupe de travail sur l'économie sociale, initiative réclamée à travers le mouvement du Pain et des roses de 1995 et mise sur pied lors de la Conférence sur le devenir social et économique du Québec, en mars 1996. Selon Wikipedia (22 mars 2016), « Dans la foulée du Sommet, la reconnaissance gouvernementale de l'économie sociale s'est matérialisée par un certain nombre d'actions concrètes, dont un appui financier permettant de pérenniser le Groupe de travail sur l'économie sociale (devenu le Chantier de l'économie sociale en 1999 et dont Nancy Neamtam fut la PDG jusqu'en 2015), la création d'un bureau de l'économie sociale au sein de l'appareil gouvernemental et d'un comité sectoriel de la main-d'œuvre en économie sociale et action communautaire (CSMO-ÉSAC). » Plusieurs autres mesures ont été mises en place pour favoriser le développement de l'économie sociale, dont une politique familiale soutenant le développement des

centres de la petite enfance (CPE), un nouveau programme pour le logement communautaire (AccèsLogis) et un nouveau programme pour les entreprises d'économie sociale en aide domestique (le Programme d'exonération financière pour les services d'aide domestique, PEFSAD).

L'économie sociale a fait l'objet de 3 plans d'action gouvernementaux : Vers le plein emploi, volet économie sociale, 2003-2006; Le plan d'action gouvernemental pour l'entrepreneuriat collectif 2008-2013; Le Plan d'action gouvernemental en économie sociale 2015-2020. Ces plans d'action ont entraîné des programmes de soutien financier importants dans les CRD régionaux et les CLD locaux.

Une vision large de l'économie sociale incluant l'entreprenariat collectif

En fait, quand je suis arrivé au CRD, c'était entre autres pour succéder au responsable du dossier de l'économie sociale. Je savais ce que c'était, je savais comment cela fonctionnait. **À** l'époque, il y avait ce que l'on appelait des comités régionaux d'économie sociale partout au Québec. J'animais cette table sectorielle de l'économie sociale. On n'avait pas de fonds à l'époque, c'était surtout une table de concertation où il y avait des intervenants qui se préoccupaient de la dimension de l'économie sociale. Il y avait un lien également avec le Ministère des régions où celui-ci avait parfois des fonds à attribuer à des entreprises collectives.

À l'époque, on parlait **d'entreprises d'économie sociale**. Le discours de l'économie sociale a évolué au Québec au cours des dernières années. Je le vois sur le terrain. En 1990-95 on parlait beaucoup plus d'entreprises d'insertion sociale, d'organismes qui développaient un projet marchand pour avoir une incidence sur des personnes qui étaient en difficultés. C'est toujours présent, sauf que le discours a évolué dans le sens où maintenant on pense à l'économie sociale pour répondre à des besoins spécifiques dans une communauté où l'on pourrait se mettre ensemble pour faire quelque chose. J'en fais la promotion et ça marche.

Baie-Johan-Beetz est une petite communauté de quatre-vingt-cinq personnes; ils ont été longtemps sans poste d'essence, sans un endroit où acheter une pinte de lait. Aujourd'hui ils se sont mis ensemble et on peut retrouver dans le village un bâtiment qui abrite les bureaux municipaux, une salle de conférence, un petit magasin où l'on peut acheter de l'épicerie, un petit comptoir lunch, un poste d'essence. C'est cela pour moi l'entrepreneuriat collectif. Cela devient un outil de développement local**,** un outil également d'occupation du territoire. Les élus pourraient sans doute exploiter davantage cette option.

1.2.3 Le rôle joué dans ces 2 dossiers...

En fait, pour être très clair, si je trace une ligne sur le calendrier, entre 2000 et 2002, je m'occupais de toutes sortes de secteurs: culture, forêt, économie sociale, développement social, lutte contre la pauvreté, etc. En 2002, est intervenue l'entente administrative entre la CRÉ et l'Agence, ce qui me permettait de travailler à plein temps sur le développement social et le développement des communautés. Fait important à souligner, j'avais deux chapeaux: celui de répondant en développement des communautés au sein de la santé publique (représentant de l'Agence comme répondant en développement des communautés) et le chapeau de responsable du développement social à la CRÉ. C'était vraiment bien parce que j'avais des antennes partout et les gens au Québec trouvaient extraordinaire le fait qu'on ait associé l'Agence et la CRÉ dans une entente formelle. L'entrepreneuriat collectif où l'économie sociale ne me touchait plus nécessairement, ce n'était pas de ma responsabilité. Sauf que dans ma tête ça restait un outil de développement des communautés. Jusqu'en 2011 c'était cela. À partir de 2012, j'ai repris le dossier proprement dit de l'économie sociale qui demeure pour moi un levier pour réaliser le développement social.

Dans ces deux dossiers, par-delà les dimensions de promoteur, d'organisateur d'évènements, mon rôle en a été un d'animation, de sensibilisation, et aussi d'initiation. On se doit d'initier des choses, d'essayer de faire en sorte qu'il se passe quelque chose. On initie souvent par des évènements, des formations, mais aussi par des occasions que l'on voit passer.

Comme par exemple, dans l'entrepreneuriat collectif au cours des derniers temps, j'entendais beaucoup parler sur le terrain des relations tendues entre le milieu nord-côtier et la Coopérative de développement régional (CDR) Bas-St-Laurent/Côte-Nord. Parce que chez nous on n'a pas de CDR; celle qui intervient chez nous c'est la CDR du Bas-St-Laurent qui s'est transformée en CDR du Bas-St-Laurent/Côte-Nord. Là-bas de l'autre côté du fleuve, il y a un historique de développement coopératif et de développement d'entrepreneuriat collectif. Ici avec les grandes entreprises et toute la dynamique de notre développement, on commence dans ce domaine. Avec les membres du Pôle d'économie sociale, nous avons initié une démarche évaluative des efforts de développement coopératif avec Claude-André Guillot[23] de l'Université de Sherbrooke.

Cette démarche, je pense que je l'ai provoquée parce que la perception des difficultés que l'on avait dans les relations avec la CDR faisait en sorte que l'on se comprenait mal et que l'on ne comprenait pas les rôles de chacun. Ce qui nous a d'ailleurs amenés à saisir ce qui n'allait pas, ce qui a permis le développement d'une démarche visant une meilleure synergie des acteurs, notamment ceux concernés par le développement coopératif.

Un rôle d'influence dans l'adaptation des politiques publiques ou des programmes?

Je ne sais pas si on a un pouvoir d'influence pour que des politiques publiques ou des programmes soient mieux adaptés, mieux articulés, mais on essaye de le faire à travers les occasions ou les opportunités qu'on a. Est-ce que cela donne toujours les résultats souhaités? C'est une autre histoire, mais nous devons nous organiser pour que les programmes s'adaptent à ce que l'on vit sur le terrain et non le contraire. C'est sûr que l'on a cette préoccupation. Et on se bat là-dessus; dans nos rapports avec le gouvernement, on est dans une région-*arène* par rapport à cela et non dans une région-*forum.* Le gouvernement ne bouge pas là-dessus et nos élus souhaitent une adaptation qui ne vient pas.

Les grands traits du rôle de conseiller en DS en concertation

C'est d'abord un **catalyseur**, qui est aussi un chef d'orchestre dans un certain sens. Il a la préoccupation de synchroniser l'action de tout le monde, de promouvoir ce qui se fait et ce qu'il fait. Il a la préoccupation également de s'assurer qu'il possède bien le produit qu'il va offrir aux musiciens et qu'il en est aussi convaincu, habilité et aussi prêt aussi à le jouer. Il doit s'assurer du bien connaître la partition. Il faut que le chef d'orchestre ait la meilleure idée possible de la qualité et du résultat de la pièce. Au niveau des applaudissements, il ne faut pas qu'il s'attende à en avoir nécessairement. S'il y a des applaudissements, cela ne sera pas à lui qu'ils vont être adressés. Je réalise que c'est le commun des animateurs, je l'entends souvent: « ce qui s'est passé c'est sans doute en bonne partie à cause de toi et tu as eu une grande partie de cela, mais finalement la personne qui a eu les applaudissements, c'est celle qui a annoncé la chose, l'élu qui annonce quelque chose, mais toi tu étais à côté en background et tu dois t'effacer… ».

Ça ne veut pas dire qu'ils (les politiques) nous voient comme des fonctionnaires, mais plutôt comme des professionnels, des gens qui sont en mesure de travailler sur des processus, des démarches. Moi

[23] Directeur de l'Institut de Recherche et d'Enseignement sur les Coopératives de l'Université de Sherbrooke (IRECUS)

je pense que les gens me voient comme tel. Pour ce qui est de mes collègues, je ne sais pas, mais moi je pense qu'ils nous voient de cette façon.

1.3 Les enjeux et les défis de cette pratique

Dans cette section, Jude Brousseau porte un regard plus global en termes d'enjeux, et conditions de succès de la pratique qu'il a développée dans l'action depuis 15 ans. Pour quelqu'un qui veut faire ce métier, que faut-il faire pour que cela fonctionne?

Il faut d'abord *faire confiance au processus* et à l'intelligence collective, comme Réal Boisvert l'exprime avec le Dispositif de caractérisation des communautés locales. En amenant un ensemble d'acteurs impliqués dans le soutien au DC et des citoyens à s'asseoir ensemble pour s'approprier des données pertinentes et partager leurs connaissances sur les problématiques des communautés avec lesquelles ils travaillent ou vivent, ils peuvent en arriver à mieux « cartographier » leur territoire. Ainsi, il devient possible de mieux cibler les priorités des communautés en besoin de soutien et apprendre ensemble comment amorcer la mobilisation dans ces communautés.

Ensuite *connaître le territoire*, mais pas juste en termes statistiques. On me demanderait quelle est la moyenne d'âge des gens actuellement sur la Côte-Nord, je ne serais pas capable de le dire spontanément. Par contre je connais le monde, je connais les milieux; c'est une chance que j'ai, je sais comment on vit sur la Côte-Nord. Alors je parle de la connaissance des milieux, pas de la région mais des milieux de vie. Je connais la différence entre la Haute Côte-Nord et la Basse Côte-Nord. Je connais la différence entre les territoires, je connais plusieurs municipalités. Au moment où j'étais au CADC Haute Côte-Nord et à la SADC Manicouagan, cela m'a permis de connaître la différence entre Tadoussac et Baie-Trinité. Ces municipalités, je les connais, j'ai travaillé avec leurs résidents et élus. Et c'est très différent.

Une autre condition de succès serait de tenter de *se garder à jour* dans nos pratiques. J'ai accueilli de façon très agréable la formation en mobilisation et développement des communautés locales que j'ai faite avec le Cégep de Victoriaville[24]. Cela m'a donné l'occasion de rafraîchir ma pratique, de revoir des outils d'animation. Et pouvoir garder des liens avec l'extérieur, comme je l'ai fait avec Communagir et le Réseau québécois de développement social. Cela m'a beaucoup aidé parce que si tu restes dans ton bureau, tu fais le tour rapidement. Et on est dans un domaine où il faut vraiment que tu échanges avec le milieu de pratique où tu évolues. Et j'ai trouvé cela vraiment apprenant et dynamisant le fait que je me sois impliqué d'abord dans un petit groupe qui souhaite échanger en développement social au Québec.

L'allégeance envers le patron, l'institution ou la région… ?
L'expérience vécue avec la décision de mettre fin au Réseau des partenaires a été très difficile à vivre, car j'avais vraiment l'impression qu'on laissait tomber sans prévenir et sans justification des gens qui nous avaient crus, dans une décision des plus néfastes pour l'avenir de la région. On m'avait demandé durant 10 ans de « vendre » la démarche et je pense honnêtement qu'avec

[24] Programme de 5 cours de 60 heures développé par la coopérative la Clé et Communagir, offert par le Cégep de Victoriaville, destiné aux adultes engagés dans des communautés locales en vue de se perfectionner afin d'intervenir plus adéquatement dans le domaine complexe et mouvant de la mobilisation et du développement des communautés. La formation permet l'acquisition de compétences et d'outils pour mieux concilier développement, démarche de changement, et pouvoir d'agir des communautés.

d'autres acteurs clé, on avait bien réussi. Et là, on nous laissait tomber, malgré la volonté des partenaires qu'on avait réussi à mobiliser.

Mais dans une petite organisation comme la nôtre, les relations interpersonnelles internes débordent le travail. Cela a joué beaucoup dans mon attitude en regard de cette décision qui me faisait mal et avec laquelle j'étais en désaccord pour des raisons fondamentales; j'ai quand même choisi la loyauté et l'obéissance envers l'organisation plutôt qu'une confrontation ouverte.

Je ne suis pas non plus du genre confrontant, mais par-delà les personnalités et les rapports interpersonnels, je pense que dans une fonction comme la nôtre, la loyauté envers l'institution s'impose avant nos opinions personnelles. Ce qui ne m'empêchait pas d'être un peu délinquant à l'occasion, de profiter de toutes les marges de manœuvre que l'autonomie professionnelle et ma crédibilité me fournissaient pour continuer à faire avancer la démarche du Réseau, dans ce qu'elle me semblait encore favorable pour le développement de la région.

La continuité.
Les enjeux étaient énormes en termes de perte de la mobilisation. Je parle de la démarche régionale de développement social qui s'est abruptement terminée en novembre 2011. On a perdu de la notoriété aussi là-dedans; les gens ont perdu une certaine confiance dans l'organisation, alors qu'on l'avait gagnée.

Un des enjeux, par rapport à ce qu'on a vécu avec la fin inexpliquée et imprévisible de la démarche en DS, c'est de *perdre et en même temps de regagner la confiance*, remettre sur les rails quelque chose qui mobilisait, qui était mobilisant, qui permettait de mettre en relief un processus qui était clair, précis.

Ensuite, je pense que dans le domaine du développement social et des communautés, on a précisément *l'enjeu de l'empowerment collectif et individuel*. Je n'entends pas cette préoccupation chez les chambres de commerce et je ne l'entendais pas nécessairement dans les CLD très économiques, cette volonté de faire en sorte que les communautés soient meilleures demain matin. Je suis critique peut-être, mais je le vois comme cela. C'est encore un modèle traditionnel de développement qui domine. Je regarde ce qui se passe à Port-Cartier, où il y avait un grand projet, celui de FerroQuébec, avec ses 300 emplois. C'était gros, très gros. N'était-ce pas là une belle occasion de construire autour de cela avec une vision de développement durable où le citoyen se sentira impliqué dans le développement de sa communauté?

Je pense que finalement la profession d'intervenant en développement collectif est mal connue; les élus ne connaissent pas ce que c'est. Et en développement des communautés, à mon avis, les élus auraient avantage à recevoir de l'information leur permettant de mieux saisir leur milieu de vie. Les élus ont des rôles très importants. Et ils deviennent aujourd'hui des décideurs du développement de leur territoire.

Un exemple vécu avec la MRC de la Minganie

En 2004 je donnais un coup de main à un colloque sur le développement des communautés à Havre-Saint-Pierre, où il y avait cent personnes qui étaient réunies pendant deux jours. Ces participants venaient de partout en Minganie. Alors on anime cela, la DG du CLD et moi, et quelques semaines plus tard, on rencontre les maires de la MRC pour faire un bilan du colloque. Le maire de Longue-Pointe-de-Mingan nous dit : « vous autres les agents de développement, vous allez nous dire comment on va faire pour ne pas manquer notre coup avec La Romaine. ». En 2004, La Romaine

n'est pas encore signée. Immédiatement dans l'après-midi, on se réunit avec d'autres agents de développement de la Minganie et on pond une stratégie visant à produire une planification stratégique en fonction du développement des communautés. On obtient de la MRC une résolution appuyant cette stratégie, mais celle-ci a battu de l'aile, notamment à cause de l'absence de plusieurs maires au moment de lancer la stratégie, ce qui lui a fait perdre de son lustre. Plusieurs années se sont écoulées. Je ne suis pas certain que les maires de la Minganie de l'époque peuvent aujourd'hui dire qu'ils n'ont pas manqué leur coup avec le grand projet de La Romaine.

J'ai pris cela personnellement comme un échec cette chose-là, parce que je l'ai soutenue, je l'ai promue. J'imaginais très bien les avantages d'une telle démarche, et je me souviens de l'avoir dit et le préfet à l'époque disait cela aussi: « vous allez vous retrouver avec un instrument extraordinaire de planification et de négociation avec le gouvernement, parce que un, vous allez savoir quels sont vos besoins et deux, vous allez avoir de l'argent à mettre sur la table pour négocier avec le gouvernement du Québec; vous allez avoir votre mise de fonds qui va venir des redevances de La Romaine, cette planification vous en avez besoin. ».

En Basse-Côte-Nord, le transport quotidien se fait en motoneige. Nous sommes à une intersection de la route blanche non loin de Chevery, en direction de Harrington Harbour. C'était en mars 2012 en compagnie de Lise Palmer, consultante, et Alexandra Vatcher-Evans du comité d'action local de Québec en forme durant le Forum Connecting seniors of the Lower North Shore.

1.4 Les modèles et méthodes de référence

Jude Brousseau a déjà évoqué au passage les concepts, modèles, méthodes qui dans sa pratique l'ont inspiré comme orientations ou qu'il a développé comme outils d'intervention. Il les rappelle et les explicite en résumé.

J'ai déjà indiqué l'importance qu'a prise pour nous l'approche de Trevor Hancock (1999) avec ses notions sur les 4 capitaux et l'actualisation que Bill Ninacs en avait faite avec le groupe de l'Institut national de la santé publique (2002). Nous l'avons utilisée abondamment lors de nos rencontres du Réseau et de l'Escale, dans des présentations diapo que j'ai pu préparer avec mon collègue de la DSP. Le cadre de référence nous permettait de nous donner un langage commun et aussi une compréhension partagée des différents niveaux sur lesquels devaient porter notre action de promotion et s'exercer notre influence.

Mais je dois dire aussi que les notions sur le développement local acquises avec Vachon m'ont grandement influencé dans mon travail à la SADC, et par la suite dans mon mandat sur l'entrepreneuriat collectif. Je dirais même que je les ai d'une certaine façon intégrées à la vision du DS que nous essayions de promouvoir, comme dimensions plus opérationnelles la traduisant dans des projets concrets. C'est un peu la même chose avec ce que Panet-Raymond avançait sur la concertation et le partenariat, à travers les conditions de réussite et les pistes concrètes du processus de mobilisation qui nous guidaient dans les démarches des chantiers aussi bien qu'au plan du Réseau.

Mon implication au RQDS m'a aussi énormément nourri, notamment toute la démarche par laquelle nous avons collectivement élaboré la Plateforme de 2004, que nous avons mise à jour en 2012. Ce document m'a fourni un complément au cadre de référence de l'INSPQ, dans une formulation explicite et articulée que je savais partagée avec des collègues d'autres régions, qui m'alimentaient de leurs connaissances théoriques et pratiques et des approches et stratégies que chacun développait dans leur démarche régionale. Dans le *Petit guide* de promotion de l'ATI que le RQDS avait rédigé en guise de positionnement face à cette stratégie de lutte à la pauvreté mise de l'avant par le gouvernement, et qui était souvent interprétée de façon étroite et « top down », on avait insisté pour que toute intervention faite au nom de l'ATI se fasse dans le respect des dynamiques des communautés, de leurs capacités et de leurs modes d'action. Les principes qu'on y mettait de l'avant nous ont inspirés dans notre façon d'aborder le premier plan de lutte à la pauvreté et l'intégration que nous avons faite avec le plan d'action sur les saines habitudes de vie. Je trouve intéressant de rappeler les grands traits qu'on traçait quant à la façon dont un tel programme devait être géré :

> « Soutenir les solidarités locales et miser sur les forces présentes dans les milieux pour agir sur les problèmes vécus dans ces milieux commande que les politiques nationales :
>
> - favorisent la décentralisation, l'harmonisation des politiques avec les besoins des milieux, la synergie entre les paliers d'intervention;
> - favorisent l'action s'appuyant sur la concertation des acteurs plutôt que sur la mise en place de programmes normés, rigides et prescriptifs s'appliquant à l'ensemble des régions (le « mur à mur »);
> - doivent comporter suffisamment de souplesse pour que, dans les milieux, des arrimages puissent être possibles entre les différents secteurs d'intervention et fournissent aux instances régionales et locales les marges de manœuvre nécessaires pour favoriser la mise en œuvre d'actions intersectorielles. » (RQDS, 2007 : 9)

Du côté de la Politique nationale de ruralité et des plans d'action qui devaient en découler dans les MRC, nous n'étions pas vraiment branchés sur la philosophie qui l'animait, même si sur le terrain, le lien avec les agents de développement rural se faisait assez naturellement à travers certains chantiers, dépendant de l'ouverture de chacun et des orientations que la MRC avait adoptées.

Au plan plus technique, comme références pour le rôle d'accompagnateur, j'ai pu utiliser des schémas développés par Communagir, comme celui du processus de développement collectif

planifié[25] et aussi les notions de rôles différenciés que Lescarbeau, Payette et St-Arnaud (2003) amènent dans la fonction de consultant. À ce niveau, outre le rôle de conseiller, les rôles d'analyste, d'animateur, de coach, de formateur et de médiateur me semblent bien représenter les diverses fonctions que j'ai eu à exercer dans mon mandat de conseiller en développement social et aussi de conseiller en développement régional.

D'autres outils me sont encore très utiles aujourd'hui comme l'approche d'évaluation proposée par Dominique Barbès, lors de la formation en mobilisation et développement des communautés locales au Cégep de Victoriaville. Cette méthode vise à se demander quoi créer-mettre en œuvre, augmenter-réduire, conserver-mettre de côté, et comment inscrire ces constats dans un triangle permettant de relier ces trois pôles.

Les huit (8) rôles possibles du consultant

En vue d'atteindre les buts fixés après entente avec le système-client, le consultant peut exercer une panoplie de rôles, à déterminer selon l'état de la situation à changer:

- agent de feed-back : dans une intervention comportant une enquête à faire valider par le client, avec qui on va déterminer les suites;
- aidant: aide personnalisée en vue de résoudre un problème spécifique;
- analyste: rôle de producteur d'un document suite une évaluation participative;
- animateur: aide un groupe à prendre une décision, à s'organiser et agir;
- coach : accompagnement d'un groupe ou d'une personne et guide dans sa démarche;
- conseiller: à une personne ou un groupe dans la recherche d'une solution à un problème particulier, soit dans la détermination d'un processus permettant à d'autres de gérer une intervention;
- formateur: intervention en tant que personnes-ressource dans une démarche ou activité d'apprentissage;
- médiateur : aide à un système à dénouer un conflit ou négocier une action commune.

Extrait de *Profession: consultant*, Lescarbeau, R. Payette, M., St-Arnaud, Y., 4' édition, Gaétan Morin Éditeur, 2003, p. 26

[25] Voir Annexe 7, Processus de développement collectif planifié (Communagir, 2012)

II- SON REGARD SUR LES GRANDS ENJEUX ET DÉFIS DE L'INTERVENTION COLLECTIVE

Cette seconde partie permet à Jude Brousseau de faire un retour sur sa pratique et de présenter son analyse des conditions générales de l'intervention collective à partir de son expérience de conseiller en développement social, sous l'angle des thèmes transversaux que nous avons identifiés au départ. Il termine sa réflexion par un retour sur sa conception d'un cadre éthique de l'intervention collective, son expérience de gestion des conflits éthiques dans sa pratique et une conclusion plus générale et personnelle sur son expérience d'intervenant en soutien à la promotion du développement social en région.

2.1 Sous l'angle de la notion de participation citoyenne et des premiers concernés

La participation citoyenne est un élément essentiel à toutes les étapes d'une démarche d'intervention collective en support au développement local. Elle comporte par ailleurs des défis en termes de moyens et de processus favorisant le «transfert» d'informations et l'ancrage dans la reconnaissance des savoirs expérientiels. Le rythme nécessaire à l'appropriation de ces processus par les citoyens-nes et les personnes concernées par l'action requiert un accompagnement encadré par certains principes de base. Jude Brousseau explique la place et la forme que ces dimensions ont prises dans sa pratique et les enjeux qu'il en retient, en particulier selon les étapes et niveaux territoriaux que la démarche d'implantation de la stratégie régionale en développement social.

Dans la démarche de développement social sur la Côte-Nord et aussi dans le cadre de travaux en entrepreneuriat collectif, les citoyens ordinaires n'étaient pas directement mis à contribution. Le Réseau des partenaires était composé d'acteurs régionaux et territoriaux, qui eux étaient plus près de l'action citoyenne et qui la soutenaient.

La participation citoyenne, voire les mécanismes de contribution citoyenne, se retrouvaient certainement à l'agenda. Par exemple, en matière d'entrepreneuriat collectif, la participation citoyenne se retrouve au cœur même des initiatives. À notre niveau, donc, c'était de contribuer à la mise en place des conditions permettant à des citoyens, des personnes concernées directement par des problématiques ou par des projets, de pouvoir être rejoints et contribuer aux réflexions.

Que ce soit à l'occasion des Escales ou des travaux du Réseau des partenaires, il n'y a pas eu d'intervention directe dans des dossiers à caractère local. On visait vraiment à mettre en place des mécanismes de promotion, de sensibilisation et de formation au niveau régional et dans les territoires de MRC, pour motiver les acteurs à intégrer les dimensions du développement social dans leurs décisions de gestion.

La vision du développement social de la Côte-Nord à l'appui de la démarche de DS

Ça se passe le 6 avril 2004. Une douzaine d'acteurs provenant de tous les territoires de la région participent à une session de travail visant à développer ce qui s'appellera la Démarche régionale de développement social. Une particularité anime cette rencontre. On souhaite mieux comprendre ce qu'est le développement social et ses finalités.

Présidés par Yvon Caouette, délégué par les administrateurs de la CRÉ pour présider la concertation régionale, les travaux sont inspirés de ceux de la Santé publique. L'INSPQ venait en effet de publier « La Santé des communautés, perspectives pour la contribution de la Santé publique au développement social et au développement des communautés. »

Les participants souhaitaient dégager une compréhension commune qui fut par la suite largement promue. Quelque 3000 affiches ont été distribuées en région. L'idée était de permettre à ceux qui le voulaient de pouvoir parler de développement social pendant au moins 5 minutes!

La participation citoyenne constituera le premier incontournable des stratégies de base du développement social sur la Côte-Nord, comme en témoigne l'extrait suivant de la présentation faite par Yvon Caouette au Chantier Développement social de la CRÉ Côte-Nord le 7 octobre 2004 :

« Approche basée sur des incontournables ou les stratégies de base :

La participation…le point de départ pour « produire » le développement social

Prendre part à l'action, favoriser l'implication

L'empowerment individuel et collectif

Acquérir ou se réapproprier un pouvoir, une capacité d'action

Renforcement du potentiel des personnes

Soutenir les communautés locales dans leur effort d'appropriation

des leviers de leur développement

La concertation, le partenariat, l'intersectorialité

Chercher des consensus, s'engager entre différents acteurs

Réduction des inégalités sociales et économiques

Améliorer la perception des inégalités sociales et économiques

Soutenir l'enfance et la famille, développer la cohésion sociale

Harmonisation des politiques publiques

Développer des politiques saines répondant aux besoins individuels et des communautés de la Côte-Nord ».

À notre niveau, c'était plus l'accompagnement d'accompagnateurs que de l'accompagnement des citoyens. Sur le plan régional, on est loin du citoyen, on n'a pas cette proximité, mais en même temps c'est une préoccupation principale. Dans les chantiers de développement social, on était encore là au niveau des accompagnateurs de démarches locales. C'était de donner un coup de main aux responsables de chantiers ou aux gens qui s'impliquaient dans les chantiers qui avaient des actions de proximité qui impliquaient la participation citoyenne.

Ça fût le même modèle au niveau de l'entrepreneuriat collectif; j'accompagnais le pôle d'économie sociale et autour de celui-ci, c'était des agents ruraux, des agents de développement de CLD qui eux travaillaient avec le monde dans les communautés. C'était indirectement le citoyen qui était visé, car il n'était pas rejoint directement dans notre action quotidienne, en assumant que dans leur accompagnement local, les agents allaient directement rejoindre le citoyen.

Une implication inégale selon les institutions, et majeure des OC

La complicité des institutions est une condition essentielle dans les mouvements de mobilisation. En matière de développement social, notamment au sein du Réseau, la région profitait d'une complicité intéressante d'organisations tant ministérielles que paragouvernementales. On y retrouvait aussi des acteurs venus de l'action communautaire et des territoires.

Cette participation n'est pas venue dès le départ. C'est avec le temps et surtout avec la reconnaissance du Réseau, acquise par l'action des membres, construite par les membres, que de nouveaux acteurs s'associaient aux travaux.

Mais si le modèle régional se présentait ainsi, il en était autrement dans les chantiers de développement social. Par exemple, il n'était pas chose courante de voir une Commission scolaire s'impliquer dans les chantiers. Les participations des centres locaux d'emploi (CLE) étaient aussi fort différentes ou inexistantes selon les territoires.

D'autre part, il faut souligner l'apport exceptionnel des organisateurs communautaires (OC) des CSSS. Que ce soit à l'échelle des territoires ou au niveau régional, les OC ont été de solides contributeurs. C'est d'ailleurs à des organisatrices communautaires que revient l'idée de L'Escale. D'autres OC ont su initier plusieurs activités en lien avec la démarche régionale. Encore aujourd'hui, on peut en voir les traces. Depuis 2005, un « talk show » visant à promouvoir le développement social et à mettre en valeur les initiatives d'organismes du milieu de la MRC Manicouagan est produit et diffusé sur les ondes des télévisions communautaires.

Ailleurs en Basse-Côte-Nord, les organisatrices communautaires impliquées dans un groupe de travail en développement social (Lower North Shore Exchange Network) se réunissaient régulièrement pour se donner des nouvelles et pour synchroniser l'action.

Là où nous avons eu quelques difficultés, c'est de s'assurer que dans les CSSS, les supérieurs, les coordonnateurs de services communautaires, qui étaient dans le fond les patrons des organisateurs communautaires, puissent sentir que l'action en développement social-développement des communautés avait un effet sur le terrain. Bien sûr est arrivée la confrontation entre: est-ce que l'on travaille pour le développement des communautés ou si l'on travaille à enrichir les programmes de santé et de services sociaux ? C'est venu rendre un petit peu difficile la contribution des organisateurs communautaires à quelque chose de plus large que la mission santé et services sociaux au sens strict.

Ce questionnement a été mis à jour quand René Lachapelle a fait une recherche là-dessus[26], et quand celle-ci a été publiée, cela s'est parlé au niveau du RQIIAC[27]. Dans la région, cela ne se parlait pas beaucoup, mais je sentais qu'il y avait une rivalité entre les deux visions. Comme CSSS, ils

[26] Voir la monographie réalisée par René Lachapelle et Denis Bourque, de la CRCOC-UQO dans le cadre du projet de recherche «Concertations locales en développement social des communautés et participation des acteurs locaux» : *Subir ou bâtir l'avenir. Les enjeux du développement social sur la Côte-Nord* **(**Cahier no 1205, sept. 2012)
[27] Regroupement québécois des intervenants et intervenantes en action communautaire (RQIIAC)

avaient des exigences de performance en termes de reddition de comptes qui leur venaient de l'Agence. On mettait de la pression sur des résultats plus immédiats, plus circonscrits, alors que dans la démarche de développement social, c'est quelque chose que l'on devait viser à long terme et avec des effets qu'on ne peut pas mesurer dans l'immédiat.

Ce qu'on peut attendre et ce qui est possible dans la participation citoyenne
On parle du rôle attendu et effectif des citoyens et des sujets acteurs, mais selon moi, pour le citoyen, c'est parfois un rôle qui est inattendu, dont on n'est pas conscient au départ et qu'on découvre. Les gens ne s'attendent pas de pouvoir jouer ce rôle, ils ne s'attendent pas d'avoir une prise sur l'action potentielle dans les communautés. J'ai pu le constater dans le cadre d'un projet collectif à Forestville. Il n'est pas évident, pour un citoyen, de voir qu'il peut exercer une influence, qu'il peut avoir un effet ou avoir un certain contrôle sur un projet qui lui tient à coeur.

Ensuite il y a les éléments d'inclusion qui, pour moi, peuvent se formuler ainsi: se sentir invité à, être sensibilisé, être inspiré aussi par quelqu'un ou quelque chose. Et y croire aussi. Croire que l'on peut faire quelque chose; c'est là que la contribution citoyenne se met en marche à mon avis.

Dans le projet de développement de notre coop de solidarité à Forestville, nous avons toujours considéré en priorité les personnes qui croyaient au projet. Il y avait même des gens qui disaient: on va vous aider mais on regrette, on n'y croit pas. Alors à ces gens-là, on disait: merci beaucoup, mais ce n'est pas nécessaire.

Il faut savoir aussi profiter de moments clés. Il y a des occasions à saisir, des momentums qui passent, lorsque les gens désirent faire des choses, lorsqu'ils sont conscients de leurs capacités. Et quand les gens sont conscients d'une situation à améliorer, pour moi c'est un bon point de départ. Cela s'anime, cela se génère. La participation citoyenne on doit la susciter, l'animer, la préparer. Elle se construit, se modèle en fonction des caractéristiques et des défis de la communauté.

Une région influencée par une culture moins favorable à la PC?
Sur la Côte-Nord, où l'activité économique est dominée par la grande entreprise, l'entrepreneuriat privé et collectif tarde à se développer, quoique des efforts importants sont consacrés quotidiennement par les organismes de développement local. La région subit les contrecoups de cette activité économique soumise au pouvoir des entreprises dont les décisions sont souvent prises de l'extérieur de la région et même à l'étranger.

Par contre, les nord-côtiers sont très actifs dans les milieux communautaires. Les organisations sont en santé chez nous. Ils sont très présents et répondent à un grand nombre de besoins dans des domaines aussi variés que la santé mentale, le soutien aux aidants naturels, le soutien aux personnes handicapés, aux femmes, aux hommes.

Dans toute la démarche du Réseau des partenaires en DS, comme d'ailleurs dans l'ensemble de ses tâches de conseiller en DS et des programmes qu'il a eu à encadrer, Jude Brousseau n'avait pas un rôle de mobilisation et d'encadrement direct de la participation citoyenne, sauf à l'occasion, dans certaines activités locales ou régionales où des participants s'y investissaient comme citoyens. Il la favorisait cependant comme un incontournable du développement social, et se voyait davantage dans un rôle de formateur-promoteur des conditions et des moyens permettant de la réaliser sur le terrain, à travers des formes originales adaptées aux réalités des citoyens à mobiliser. C'est une des principales dimensions de son rôle de conseiller, qu'il exerçait auprès des « accompagnateurs locaux », comme les OC et les ADR ou intervenants de

CLD et SADC, eux-mêmes mobilisés à travers les actions et instances de concertation territoriale initiée dans les chantiers, où le citoyen n'avait pas nécessairement un accès continu.

Pour Jude Brousseau, les « stratégies » de mobilisation citoyenne doivent prendre en compte les « intérêts » réels des personnes concernées, et s'ajuster dans le temps. Les stratégies doivent aussi ajuster les façons de faire à leur niveau et degré de conscientisation aux situations à changer, dans des momentums leur permettant de s'investir à leur rythme, avec une préparation et un accompagnement pour ce faire. C'est une règle particulièrement nécessaire avec les populations les plus marginalisées.

2.2 Le rapport au territoire et la gouvernance régionale et territoriale

Dans une région comme La Côte-Nord, de peuplement à la fois très ancien (présence autochtone) et récent (explosion démographique à partir des années 50), la notion de territoire est une réalité qui est relativement complexe et difficile à articuler. On se demande toujours à quelle taille de territoire on peut le mieux travailler, dans un territoire qu'on qualifie de « région de régions » …, avec toute l'hétérogénéité, l'inégalité de conditions, les distances mais aussi les conditions sociaux-économiques, la densité démographique très faible, des villes concentrées, des MRC avec une ville centre très forte, des MRC avec une faible population répartie sur un très grand territoire. Jude présente sa réflexion sur cette dimension et les enjeux qu'il a rencontrés dans l'approche de promotion du DS à l'échelle régionale aussi bien que locale.

Le sentiment d'appartenance à l'égard de la région est très fort[28]. Malgré cette forte identification à la région, la rétention des jeunes demeure un enjeu majeur en raison des faibles opportunités de formation universitaire en région. C'est pourquoi il existait chez nous une entente originale entre Emploi-Québec, l'Agence de la santé, le Forum jeunesse et la CRÉ, l'entente 3R pour Recrutement, rétention (de la main d'œuvre), rayonnement de la région. Cette entente visait justement à favoriser le développement d'un sentiment d'appartenance à la Côte-Nord, qui est très fort mais qu'il faut toujours nourrir.

Pour ce qui est de la taille optimale d'un territoire favorable au déploiement de l'intervention en développement local, je pense que les travaux de Réal Boisvert parlent d'eux-mêmes: l'échelle du milieu de vie m'apparaît d'une importance capitale. C'est à cette échelle qu'il faut soutenir l'action, là où elle s'organise, se réalise.

Mais en même temps, c'est au niveau régional qu'on doit mettre en place les conditions et un cadre de support et d'accompagnement au développement local. La région représente un levier, par la concertation régionale qui fait en sorte que cela mobilise, crée des partenariats.

Tout cela devient un levier permettant de supporter les conditions favorables au développement d'initiatives, mais à des échelles un peu plus petites. Au niveau régional, nous sommes plus au

[28] Un sondage mené en 2005 (Léger Marketing) portant sur les visions et le sentiment d'appartenance a démontré que les Nord-Côtiers avaient alors un fort sentiment d'appartenance à leur milieu de vie, aussi bien à leur localité de résidence (90%), leur MRC (75%) qu'à la région (90%) (Revue Développement social, 2006,Vol 6, no. 3, p. 24)

niveau de la stratégie que de la planification proprement dite. Alors qu'à l'échelle d'une MRC par exemple, à l'échelle du territoire, nous avons besoin d'aller un peu plus loin dans cette planification et dans l'expression d'objectifs un peu plus pointus. Dans l'expérience que j'ai vécue à la CRÉ, notamment dans le dossier du PARSIS, je pense que l'on était beaucoup plus au niveau des stratégies: quelle est la stratégie régionale qui va faire en sorte qu'il va y avoir une diminution de la pauvreté dans les territoires de MRC?

Au niveau régional, nous sommes plus en soutien à l'action alors qu'au niveau territorial, toute la question de l'occupation du territoire, de la vie territoriale, de la présence active dans les communautés m'apparaît être un élément important.

Des rapports différents à la région selon les territoires d'appartenance.

Il y a 1300 kilomètres de littoral qui séparent Tadoussac, dans la MRC de la Haute-Côte-Nord et Blanc Sablon, municipalité située à l'extrémité est dans la MRC du Golfe-du-Saint-Laurent, sans liens véritables de communication autres que par la mer. Dans l'axe nord-sud, quelque 600 kilomètres se dressent dans la forêt boréale pour faire le trajet entre Fermont et Baie-Comeau. Difficile donc de croire que le sentiment d'appartenance à la Côte-Nord demeure au beau fixe. Cette réalité géographique constitue donc une contrainte majeure quand la concertation des acteurs se présente comme une stratégie incontournable.

Pour la Haute-Côte-Nord, à l'ouest, par exemple, Les Escoumins, c'est à une heure quarante de Baie-Comeau et à une heure et demi de Chicoutimi. Dans ces municipalités, on ne va pas magasiner à Baie-Comeau. Les résidents de Sacré-Cœur, qui est à l'extrémité ouest du territoire, sont à une heure de Chicoutimi. En Haute-Côte-Nord, l'appartenance va davantage vers Charlevoix, qui est un levier beaucoup plus important en termes d'attraction touristique, compte tenu de la proximité géographique mais aussi des attraits touristiques communs. À la commission régionale portant sur l'habitation, on tient nos rencontres à Sept-Îles. Pour la mairesse de Sacré-Cœur, déléguée de la MRC de la Haute-Côte-Nord, aller à Sept-Îles pour elle, c'est plus de quatre heures de route; alors, on voit la difficulté. Donc, surtout pour les gens de l'ouest, le sentiment d'appartenance à la Côte-Nord est difficile. Pour certains élus aussi en Basse-Côte-Nord, cela me semble difficile aussi. Il y a eu des représentations même publiques visant à se départir d'une identité avec le Québec; à Blanc Sablon le maire a fait des représentations pour que sa municipalité soit plutôt annexée à Terre-Neuve-Labrador.

La réalité géographique constitue donc une contrainte majeure. Et les effets sur le sentiment d'appartenance risquent de s'aggraver si les gens ne se rencontrent pas sur le plan régional, ce qui impose de prendre des moyens coûteux en temps et frais de déplacement.

La vision de développement chez les élus: des acquis fragiles…, à renouveler

La démarche régionale de développement social sur la Côte-Nord n'avait pas d'argent à distribuer, se voyant d'abord comme un mouvement, une mobilisation modulée à partir du régional, à réaliser dans des initiatives concertées au niveau territorial. On voit qu'il faut encore continuer encore plus en ce sens, surtout en raison du Plan Nord qui revient. Avec la disparition de la CRÉ, ça revient sur nos élus municipaux, qui eux ont tout le poids de récupérer la balle… Va-t-elle être récupérée? Il y a 130 dossiers à l'échelle régionale actuellement qui étaient traités par la CRÉ. Il va y en avoir qui vont tomber dans les « craques du plancher », car on ne voit pas de suivi dans plusieurs dossiers.

Je ne vois donc pas comment va se réaliser l'identification du terrain commun sur lequel les MRC vont travailler ensemble. Il faut dire que les MRC sont encore sous le choc, les élus étant en train d'apprendre à vivre avec les nouvelles responsabilités qu'on leur transfère. De toute façon, ils sont

parfois encore à apprendre à fonctionner à l'intérieur d'un cadre de MRC, et se voir comme étant des agents de développement, parce que c'est cela maintenant qui leur est demandé et non plus seulement des gestionnaires de services communs à l'échelle du territoire ou de services de proximité (voirie, sécurité, aqueducs-égoûts, etc).

Chez les élus, la vision de développement plus globale et intégrée a évolué. J'en vois qui ont cheminé vers une vision plus large de leur rôle et de l'approche de développement à adopter, mais je vois aussi, encore aujourd'hui, l'idée que la grande entreprise viendra sauver la communauté. Et avec le recul de la démarche régionale de développement social, on constate les tentations de gérer le social dans la perspective exclusive de la lutte contre la pauvreté. C'est plus simple!

Quant à la place des élus dans ce développement social complexe, la question de leur implication se présente. Comment en effet, susciter la contribution des élus dans des domaines qui semblent loin de leurs préoccupations quotidiennes et qui leur demandent une certaine contorsion de leur agenda? On est en effet devant un grand défi. C'était là-dessus qu'était fondé le travail des chantiers de développement social avec la volonté de susciter la contribution des élus municipaux, et leur permettre de se donner des paramètres plus larges pour aborder les grands projets de développement minier ou hydro-électriques.

La vision de développement plus globale et intégrée qu'on a essayé de promouvoir avec l'approche en développement social, on l'a quand même sentie dans certaines MRC. On l'a vu à Havre St-Pierre. On la voit un peu moins aujourd'hui en Basse-Côte-Nord parce que les élus ont changé depuis ce temps, mais à l'époque en Basse-Côte-Nord, cela paraît encore au niveau de la MRC où la directrice générale y est très sensibilisée. Certains maires se sont montrés très actifs quant à la place du développement social dans le développement de leur communauté. Ça a été le cas du maire de Sept-Îles, de même que celui de Havre St-Pierre, Berchmans Boudreau, qui a présidé le réseau des partenaires d'ailleurs, et la préfet de la Haute-Côte-Nord.

Les dossiers de la mine Arnaud et celui entourant le développement du chantier hydro-électrique de La Romaine n'ont pas nécessairement été abordés dans les démarches de concertation territoriale ou autres. C'est un peu des mouvements qui étaient autonomes, qui se constituaient sur la base de mobilisations, d'organisations locales… Dans le dossier de l'uranium[29] d'ailleurs, la CRÉ a facilité la réalisation d'un colloque portant là-dessus. Mais nous n'avons pas été sollicités pour y contribuer, pour inscrire la dimension de développement social dans ces dossiers. C'était le point de vue environnemental qui venait en premier lieu, et aussi le point de vue économique, mais nous n'avons pas été sollicités pour contribuer à la réflexion.

De sorte qu'on peut faire le constat qu'on est encore un peu sectorisé, entre l'environnement, l'économique, le social, surtout avec le repli que l'on a fait avec le PARSIS, la gestion du social étant perçue comme devant s'occuper des pauvres, s'occuper des conditions de vie, mais toujours par le biais de ce qui est à côté des volets économiques. On espérait peut-être que la pauvreté serait un mouvement générateur de développement social et influencerait le développement global de la région, mais ça ne s'est pas produit.

[29]Un projet d'exploitation d'une mine d'uranium localisée près de Sept-Iles a suscité en 2009 une forte mobilisation citoyenne et une opposition ouverte des médecins du Centre hospitalier local qui ont brandi la menace d'une démission collective. Ce projet de la compagnie Terra Venture a fait en 2015 l'objet d'une évaluation très négative du Bureau d'audience publique sur l'environnement, où il a rejeté fermement toute exploitation de l'uranium non seulement en regard du projet de Sept-Iles mais aussi sur tout le territoire du Québec, en raison des dangers pour la santé des personnes et la vitalité des écosystèmes.

Le défi de l'engagement des élus envers le leadership collectif

En regard de l'implication des élus, je me demande si on doit dire implication ou engagement? J'ai vécu à quelques reprises des activités où les maires venaient, contribuaient, étaient présents. Et quand ils étaient là, nous étions bien contents, mais le lendemain, ils n'étaient plus présents. Ils ont des agendas importants et je respecte cela, mais il faut aussi s'impliquer dans un mouvement, s'engager, s'investir, pas nécessairement avec de l'argent, mais comme leader sur quelque chose de porteur, dans une dynamique de développement social, une concertation de partenaires. Il faut appuyer cela, mais pas juste du bout des lèvres. Il faut s'engager à mettre en place les conditions permettant aux acteurs engagés dans ces concertations de bien travailler et de réussir le défi sur lequel ils travaillent. S'engager à soutenir le leadership collectif, c'est ce qu'on doit attendre de nos élus.

C'était là-dessus qu'étaient fondés les chantiers de développement social. C'était des groupes de personnes qui se réunissaient, qui convenaient d'une stratégie et la mettaient en place. Pour un maire, l'engagement à promouvoir ces chantiers, à mon avis, cela exige de s'y impliquer aussi, comme engagement à construire une communauté sur des bases économiques, mais aussi sociales, culturelles et environnementales.

C'est sûr que les élus sont souvent le reflet d'une vision citoyenne. Donc si on ne la suscite pas, si on ne la recherche pas comme attentes face aux élus, on n'amènera pas davantage d'implication d'élus avec des idées et des visions plus larges, plus dynamiques. Il y a des maires qui ont cette habileté plus que d'autres, mais ce n'est pas lié à des mouvements qui poussent en ce sens.

La conciliation de la logique politique électorale et la logique de partenariat dans la gouvernance locale doit devenir de plus en plus naturelle. Je pense que l'on serait prêt à assister à l'arrivée de nouveaux élus qui sont conscients de ce défi de concilier le job politique de responsable municipal, centré sur la gestion des taxes, avec toute la dimension de développement de la communauté sur lequel nous devons travailler. Il me semble que nous serions prêts à avoir cette génération d'élus. On a fait des gains de ce côté, mais pas autant que l'on aurait voulu le faire. La culture politique dominante est encore favorable à une vision plus élitique et de consommateurs, à une vision économique aussi. En fait, je suis persuadé que l'on a fait des gains mais ils s'atténuent lorsque les élus quittent. S'ils partent, il faut recommencer à nouveau.

En 2013, il y a eu plusieurs nouveaux élus. Cela aurait pu être intéressant comme opportunité, mais nous n'avons pas eu beaucoup d'occasions d'échanger avec eux sur cette dimension. Il reste qu'au mois de janvier 2015, le conseil d'administration de la CRÉ a quand même accepté de mettre de l'avant le projet d'Observatoire du développement des communautés, ce qui était une avancée intéressante.

Développement social: cohésion sociale et identité régionale renforcées?

Par-delà la recherche de la prise en compte des capitaux autres qu'économiques dans la vision et les stratégies de développement régional, notamment dans la dimension de la qualité de vie, on relève un effet collatéral implicite des efforts de sensibilisation à ces perspectives. En effet, la démarche du RPDS a pu contribuer à une plus grande cohésion sociale dans ce territoire administratif dont le vécu semble encore être de l'ordre d'une « région de régions » en raison de sa géomorphologie et de son hétérogénéité démographique et socio-économique. Peut-on y voir aussi une contribution à la co-construction d'une identité régionale

plus forte? Les activités régionales, notamment l'Escale, et celles des chantiers de MRC que le RPDS a réalisées ou favorisées, ont pu permettre l'appropriation d'une vision partagée et d'un projet commun de définition et d'occupation du territoire par des leaders et par des citoyens mobilisés.

L'absence d'adaptation des normes de programmes gouvernementaux à la réalité d'une géographie physique, politique et sociale exceptionnelle peut sembler être un frein au développement intégré. Plus encore, la prépondérance chez les leaders politiques et économiques du modèle de la grande entreprise et des grands projets contrôlés de l'extérieur, entre autres facteurs structurants, constituent sans doute un obstacle considérable à cette construction progressive et opérante de l'identité autour d'une vision rassembleuse et respectueuse des réalités de ce territoire. La fermeture de la CRÉ et la centralisation des CSSS dans une nouvelle superstructure régionale détachée des territoires de MRC et même de la région, peuvent par contre ajouter des freins supplémentaires en contribuant à libérer les forces naturelles qui fragilisent ce territoire administratif au départ peu intégré et naturel comme territoire vécu. Y verra-t-on s'accentuer les tensions historiques entre ses dynamiques naturelles « Est et Ouest », reflets des disparités géographiques et sociodémographiques qui la caractérisent?

2.3 Les rapports avec les autres agents de développement

La démarche en développement a amené Jude Brousseau à travailler étroitement avec d'autres agents de développement présents sur le territoire, dont les organisateurs communautaires de CSSS qui ont été des complices déterminants dans les chantiers territoriaux. Il en fut de même pour certains agents de CLD et SADC. Quels sont les facteurs qui ont permis cette collaboration et quelles contraintes et défis a-t-il rencontrés dans les rapports avec les autres agents et agentes de développement?

Entre 2002 et 2011, les chantiers de développement social étaient le lieu où se construisaient les rapports avec les agents de développement. La collaboration a été basée plus sur des personnes qui partageaient facilement les mêmes visions et un peu moins sur l'institutionnel. Je n'avais pas beaucoup de contact avec l'institution proprement dite.

Ces chantiers regroupaient souvent des agents de développement rural mais aussi des organisateurs communautaires et des représentants d'organismes de développement. Les chantiers de la Haute-Côte-Nord, de la Manicouagan et de la Basse-Côte-Nord sont de beaux exemples de travail collaboratif. Aujourd'hui encore on en voit les effets. Les mêmes acteurs travaillent ensemble et développent des projets communs.

À l'échelle régionale, ces ressources contribuaient généreusement à la démarche régionale. Il y a deux facteurs qui sont présents actuellement. Plusieurs OC ont pris leur retraite, mais il y a aussi que les contacts que j'avais avec les OC ont diminué beaucoup. On ne se voit plus, nous n'avons plus de réseau, nous n'avons plus de place de réseautage, nous n'avons plus d'occasions de partager. Et les nouvelles personnes (dans les postes d'OC), si elles avaient été intégrées dans ce réseau, si celui-ci avait continué d'être actif, on aurait pu graduellement les associer à cette nouvelle façon de faire.

On avait développé avec le temps une méthode visant à intégrer des nouvelles personnes, avec un cahier tout bien fait. Lorsque la personne nouvelle arrivait, je la rencontrais, je lui donnais le cahier et lui disais: voici la philosophie en gros du réseau, qu'est-ce que l'on fait, les projets sur lesquels on travaille, c'est quoi l'Escale, tu peux contribuer à tel ou tel comité, etc. On faisait cela comme une vraie organisation.

Nous n'avons pas beaucoup travaillé avec les sociétés de gestion issues de la Fondation Lucie et André Chagnon. Nous nous sommes croisés lorsque nous avons travaillé au niveau de la stratégie des deux Plans d'action, sur la pauvreté et la promotion de saines habitudes de vie. À l'époque, Avenir d'enfants n'était pas créé encore, mais il y avait Québec en forme qui était autour de la table, avec qui on travaillait. Au niveau de Québec en forme, ils savaient de quoi on parlait. Ils étaient conscients du partenariat à développer tant avec le régional que le local, et cela concordait avec ce que nous attendions. Ce que je constate des liens que j'ai avec eux, c'est que lorsqu'une région installe toutes les conditions leur permettant d'intervenir, de contribuer ou de participer, ils applaudissent. Il y a eu des moments plus difficiles, mais avec la Fondation Lucie et André Chagnon, les rapports sont maintenant plus respectueux des approches mises de l'avant par le RQDS quant à l'adaptation aux dynamiques locales.

Du côté des organismes communautaires

Sur la Côte-Nord, il y a une Table régionale des organismes communautaires (TROC) et une Table des groupes populaires. Les relations avec cette dernière ont été inexistantes. C'était beaucoup plus constructif avec la TROC, du moins pour une bonne partie de la période où le Réseau était bien vivant. L'organisation était très dynamique, contribuant activement aux projets communs.

Les organismes communautaires, comme entités (je fais ici volontairement abstraction des organismes qui les représentent), sont très dynamiques et très branchés, très ouverts à entreprendre des démarches visant le développement des communautés dans son sens très large du terme. Je l'ai vécu comme cela à l'époque, alors que plusieurs ont été capables de dépasser la dynamique thématique ou sectorielle dans laquelle ils sont souvent eux-mêmes placés par les programmes qui les financent, avec une vision plus territoriale et plus intersectorielle. Dans la démarche régionale et les chantiers territoriaux, on a travaillé beaucoup plus sur l'intersectorialité dans le fond.

Dans les premières années du Réseau des partenaires du développement social est arrivée l'occasion de travailler sur le plan quinquennal de développement régional. Pour l'alimenter, les membres du Réseau ont inscrit à l'agenda plusieurs enjeux dont le financement des organismes communautaires. Exemple, extrait d'une rencontre du 24 mai 2006 *:*

> *Le Réseau recommande que la CRÉ vienne en appui aux revendications des organismes communautaires visant le rehaussement de leur financement, soit par l'injection de nouveaux budgets ou par toutes autres nouvelles initiatives leur permettant de mieux réaliser leurs missions autonomes respectives.*

La réaction de la TROC et de la Table des groupes populaires fut virulente. Le directeur général de la CRÉ et moi avons été convoqués. Après nous avoir expliqué la dite réalité des organismes communautaires, on nous a demandé de nous mêler de nos affaires. Exit la contribution des élus.

Je suis devenu critique à l'endroit des organisations régionales qui représentent les organismes communautaires. J'ai l'impression qu'ils pourraient rafraîchir leur approche comme le font plusieurs de leurs membres qui collaborent, voire s'associent à des initiatives qui viennent du palier régional, même si ce palier devra aussi moderniser ses approches.

Et les réactions à l'endroit des partenariats avec la Fondation Lucie et André Chagnon confirment pour ma part cette nécessité de moderniser nos rapports. J'ai participé à une formation, un peu par hasard, organisée par la Table des groupes populaires qui s'appelait « L'industrie de la pauvreté ». L'activité faisait le portrait des ramifications de l'industrie de la pauvreté au Québec avec au centre la Fondation qui tire les ficelles. Les tensions sont donc encore vives lorsqu'on parle de la présence de la Fondation dans les communautés. Mais si la Fondation a tenté et tente toujours d'améliorer les effets de ses investissements dans les communautés, pourquoi le milieu communautaire ne tenterait-il pas lui aussi de faire un bout de chemin? Le but reste toujours de soutenir les milieux de vie.

Les relations entre les agents de développement

Tous ont un rôle spécifique à jouer, et il y a des liens à faire avec la construction de l'identité territoriale et régionale c'est certain. On peut se compléter, on peut faire ensemble, on peut réaliser une mobilisation régionale. On peut aussi apprendre des autres. Donc en termes de développement des compétences, à mon avis c'est important.

Caroline Andrew et Guy Chiasson nous ont appris en 2007 que L'Escale était un lieu de développement et de construction de la cohésion régionale. Alors je pense que c'est vraiment réel, quand on s'assoit ensemble, on alimente cette cohésion régionale.

Du côté des contraintes, il y a les distances et les différences (des agents) avec leur direction. Il est pertinent de demander si les liens qu'on a entre agents sont avec la personne ou avec l'institution. Je pense que c'est plus avec la personne. On l'a vu surtout au niveau de l'entrepreneuriat collectif; l'accueil d'un projet d'entreprise collective était reçu différemment selon les CLD. Des efforts ont été consentis pour harmoniser davantage l'accompagnement des promoteurs et la synergie des acteurs de soutien. Autre dossier laissé en plan!

Pour ce qui est des enjeux et défis, l'enjeu principal que je vois, c'est la continuité. Comme je l'ai déjà souligné, il y a des changements avec les retraites des OC par exemple, et dans les CLD. Les nouveaux n'ont pas nécessairement la même perception, la même vision du développement, de l'entrepreneuriat collectif. Ce qui amène le défi de la relève et l'obligation de composer avec les changements bien sûr, avec des moyens réduits.

2.4 Les rapports avec les communautés autochtones

Dans la démarche du Réseau des partenaires en DS, des efforts importants ont été faits pour les intégrer aux chantiers territoriaux ou pour développer des actions spécifiques avec certaines communautés. Les liens et les collaborations ont été faits davantage sur une base individuelle qu'entre les acteurs collectifs, malgré que l'inclusion des autochtones soit un enjeu majeur du développement du territoire, tant sur les plans socio-économique, culturel que politique.

L'amélioration des relations avec les autochtones a toujours été à l'agenda. Ce sujet traverse toutes les dimensions du développement de nos communautés. On a toujours cherché, et on cherche toujours à faire en sorte que les deux mondes se rencontrent. L'Escale 2005 a été un bon moment. L'auteur de *Mythes et réalités sur les peuples autochtones* Pierre Lepage, de la **Commission des droits de la personne et des droits de la jeunesse,** était venu s'entretenir avec les participants sur les liens à resserrer entre les occupants dans nos communautés et sur ce capital social qui a

animé le développement de toute la Côte-Nord pendant plus de 100 ans. L'évènement s'est conclu par la danse Makusham, danse traditionnelle innue qui appelle à l'amitié.

C'est aussi à L'Escale (2007) qu'a été lancée une affiche invitant les acteurs de développement à s'approprier quelques mots et expressions des trois langues qui animent les communautés nord-côtières. C'était un clin d'œil senti à L'Escale 2005 où les participants avaient souhaité s'approprier la culture des communautés.

La réalité autochtone sur la Côte-Nord

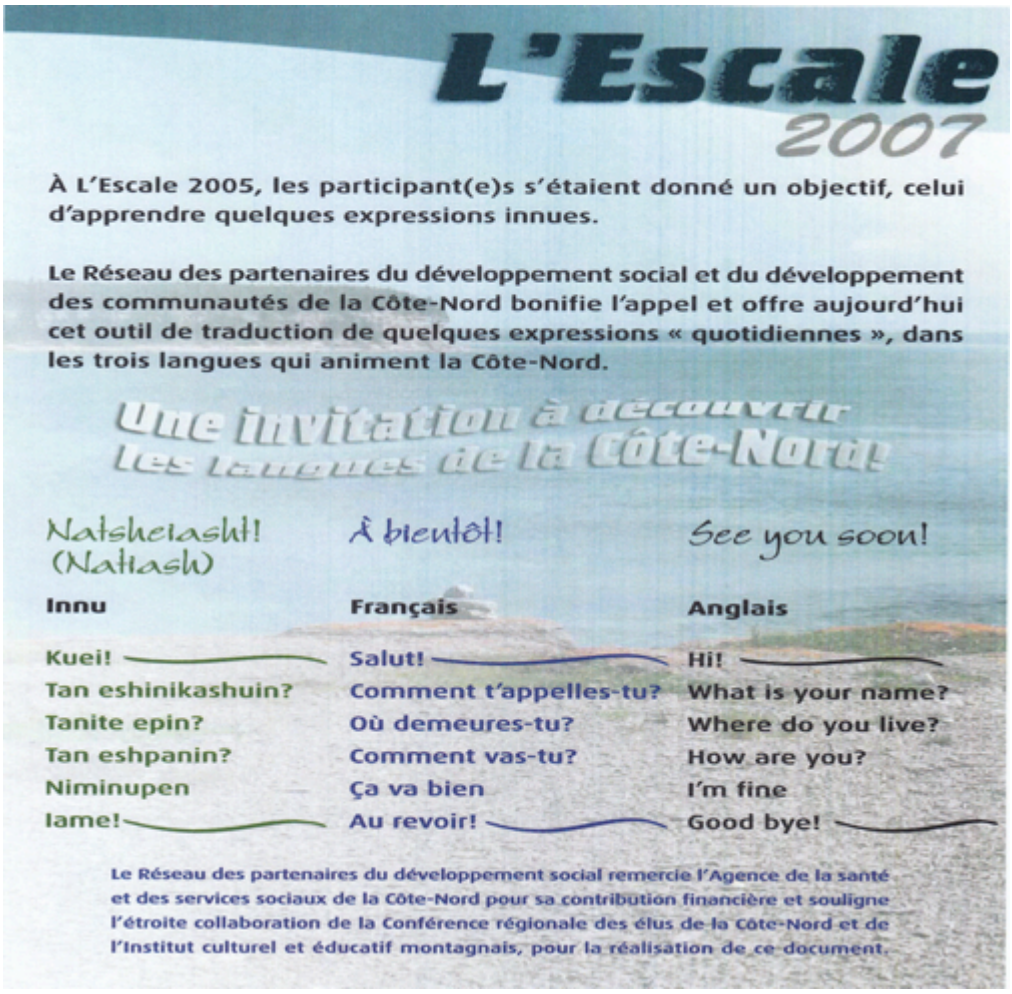
La région compte une concentration importante des communautés autochtones du Québec (plus de 10,000 « résidents sur la communauté » sur 60,000 ; 7,000 non-résidents sur 26,000), majoritairement composée de la Nation Innue, répartie en huit communautés le long de la Côte, et d'une communauté de la Nation Naskapie, (Kawawachikamach, 1000 H.) au nord près de Schefferville. Elles représentent plus de 10% de la population de la Côte-Nord et sont dispersées sur l'ensemble du territoire: Matimekosh–Lac-John (800 H.), dans a MRC Caniapiscau; Essipit (200 H.), dans la MRC de la Haute Côte-Nord, sur un territoire partagé avec la municipalité Les Escoumins; Pessamit (2800 H.) ou Betsiamites, à l'ouest de Baie-Comeau dans la MRC Manicouagan; Uashat Mak Mani-Utenam (3,200 H.), dans la MRC Sept-Rivières, en territoire intégré à Sept-Iles; Ekuanitshit (500 H.) à Mingan et Nutashkuan (1,000), près de Natashquan, dans la MRC de Minganie ; les communautés d'Unamen Shipu (1,000 H.) à La Romaine, et de Pakua Shipi (350 H.),près de St-Augustin, dans la MRC du Golfe-du-Saint-Laurent sont accessibles seulement par voie maritime ou par voie aérienne.

« Comme beaucoup de communautés autochtones du Canada, la majorité des communautés nord-côtières font face à de graves problèmes socioéconomiques ainsi qu'à des enjeux de rattrapage, par rapport à leurs voisins québécois, en ce qui a trait à la santé, à l'éducation, au logement et à leur situation économique. Près de 60 % de la population âgée de plus de 25 ans n'a pas de diplôme d'études secondaires. À ceci, il faut ajouter que 51,1 % de la population est active sur le marché du travail, mais seulement 34,2 % de la population est en emploi. (….) L'âge médian dans ces communautés est de 25 ans en 2001 alors qu'il est de 37,5 ans pour la Côte-Nord et de 38,5 ans pour l'ensemble du Québec. »

Sources : site WEB CRÉ-Côte-Nord, Portrait de la Côte-Nord; Statistiques des populations autochtones du Québec 2012, Secrétariat aux affaires autochtones. Gouv. du Québec.

Celle du chantier de développement social de la MRC des Sept-Rivières est une autre expérience concrète. Plusieurs rencontres, parfois ratées, ont été nécessaires avant qu'il soit possible d'initier une approche. On a affaire ici à des cultures de travail fort différentes. S'apprivoiser demeure un défi.

On est venu bien près de voir se pointer une réelle stratégie, car la volonté politique d'établir un plan de travail en matière de développement social et de développement des communautés avait fait l'objet d'une rencontre à l'échelle des territoires de la MRC et de la communauté innue Uashat mak Mani-Utenam (Uashat). Dans une « Journée capitale » (exercice d'information et de concertation), s'étaient associés les maires des villes de Sept-Îles et de Port-Cartier (ce dernier était le préfet de la MRC des Sept-Rivières) et le chef du conseil de bande de Uashat.



Cette rencontre a permis de construire quelques liens. L'élan a toutefois été de courte durée. Malgré l'impressionnante participation aux rencontres du Chantier, le leadership de celui-ci ne s'est jamais identifié formellement. Il y a eu aussi un élément qui a joué en fin de compte. La responsable Innue qui participait au chantier est devenue à un moment donné conseillère au Conseil de bande. Et elle m'a dit que le chef était frileux par rapport aux relations que l'on peut avoir avec une CRÉ; parce qu'il faut se reporter à l'époque..., c'est toujours en marche, les négociations territoriales. Alors je dis souvent: le rapprochement des peuples va bien jusqu'au moment où cela commence à être politique.

Il me reste des traces de ces actions menées et d'autres moments qui sont passés sous le radar, moins formels. Plus sensibilisé aux milieux autochtones, meilleure connaissance de la culture autochtone, des façons de faire, de travailler. Reste aussi quelques déceptions. Celles de voir que les élans donnés n'ont pas donné les résultats escomptés. On est deux cultures différentes, deux façons de faire différentes. À un moment donné, on s'est même dit autour de la table: on va laisser tous nos documents à la maison, eux autres ils travaillent comme cela. On va luncher et on n'a pas de documents, d'agenda. Ce qui m'amène à dire que les difficultés de rapprochement ne sont pas liées nécessairement (ou uniquement...) à une question de valeurs plus ou moins compatibles; à la limite cela devient comme des stratégies qui ne sont pas faciles à concilier, des façons d'être, et aussi de faire.

2.5 La fonction de liaison et les 5 dimensions de l'exercice du leadership de processus

Jude Brousseau a été invité à se situer par rapport à la grille développée par René Lachapelle[30] sur la fonction de liaison en organisation communautaire[31] qui vise à décrire comment les organisateurs communautaires (OC) de CLSC exercent leur rôle d'interface entre le milieu et leur établissement, dans l'exercice d'un leadership de processus « aux frontières d'une logique publique de services et d'une logique citoyenne d'action collective». Rappelons que selon la typologie de Lachapelle, la fonction de liaison comporte 5 dimensions: connaître le milieu; mobiliser les acteurs; garantir la cohésion du système local d'action (SLA); démocratiser les rapports au pouvoir; rendre les ressources accessibles). Les OC ne sont pas seuls à accomplir ces actions dans une communauté, mais ils les mettent toutes en oeuvre à des degrés et moments divers. Bien que développée en fonction de la pratique des OC, cette typologie nous semble assez générique de toute pratique d'intervention collective en développement territorial.

J'adhère totalement à l'idée de connaître d'abord le milieu. Le mot *passeur* est intéressant. Je n'ai pas une formation en organisation communautaire, mais l'expérience que j'ai dans l'approche de consultant m'amène aussi à reconnaître les temps où il est important de se retirer.

Après cela, il y a le faire avec, dans l'item mobiliser les acteurs, *se connaître et se reconnaître*: je trouve qu'on passe trop facilement par-dessus. Il faudrait prendre le temps de faire les choses. C'est une période dans la vie associative d'une organisation, d'un comité, qui est vraiment importante. Le faire avec pour moi c'est « rassembler ». On se rassemble, on se met ensemble pour faire quelque chose où tous ont un lieu, un espace de contribution selon ses capacités de faire.

Ensuite, garantir la cohésion: c'est vraiment important d'y travailler et d'être vraiment conscient de cela. Être fiable: je dirais peut-être se faire confiance.

Quand il dit qu'« exercer la fonction de liaison, c'est assumer un leadership de processus au service à la fois des leaderships de pouvoir institutionnel, politique et des leaderships de participation citoyenne et communautaire », je trouve là toute la nécessité de supporter les processus. Ça explique toute la question des tensions entre les priorités des OC, qui accordent la priorité aux dynamiques des communautés et la volonté des directions de santé publique de mettre les OC à contribution pour concrétiser la responsabilité populationnelle. Je pense que c'est au cœur du conflit actuel.

---

[30] René Lachapelle détient un Ph.D. en Service social de l'Université Laval et il est stagiaire postdoctoral à la Chaire de recherche du Canada en organisation communautaire (UQO). Il a été organisateur communautaire au CLSC du Havre, puis CSSS Pierre-De Saurel (Sorel-Tracy) de 1985 à 2009 et président du Regroupement québécois des intervenants et intervenantes en action communautaire en CLSC et centres de santé (RQIIAC) de 2002 à 2006. Il a cosigné avec Denis Bourque en 2010 un ouvrage aux Presses de l'Université du Québec dont le titre est : Service public, participation et citoyenneté, L'organisation communautaire en CSSS. Il a aussi collaboré à la rédaction de Pratiques d'organisation communautaire en CSSS. Cadre de référence du RQIIAC (2010) publié aux Presses de l'Université du Québec.

[31] Lachapelle, R., (2014). Être passeur, La fonction de liaison en organisation communautaire, Thèse de doctorat en service social, Université Laval

Système local d'action, selon René Lachapelle (2014)

Un système local d'action c'est la conjonction d'acteurs telle qu'elle apparaît dans une action sur un territoire local – municipalité ou municipalité régionale de comté (MRC) –, conjonction qui se déploie dans la durée pour produire des résultats. La notion de SLA permet d'appréhender le territoire non seulement comme un espace géographique, mais aussi comme un milieu déterminé par une histoire, des coutumes, des ressources et des groupes sociaux qui interagissent en réseaux multiples, que ces interactions reposent sur des rapports de collaboration ou des relations conflictuelles. Belley (2014) propose une notion apparentée, le « système régulatoire spatialisé » (SRS), pour « comprendre pourquoi et comment, dans un contexte donné, les acteurs, qui sont des "co-opérants" plus ou moins volontaires et autonomes, sont en mesure (ou non), suivant leurs intérêts, leurs représentations et leurs ressources, de se coordonner pour accomplir un projet ou résoudre un problème de développement » (Belley, 2014: 120). Les quatre composantes d'un SRS qu'il identifie, caractérisent bien un SLA : « les structures (sociale, économique, culturelle, etc.), le contexte spatiotemporel (local et global), les institutions (plus ou moins formelles et stabilisées) et les acteurs, notamment leurs intérêts, leurs ressources et les cadres cognitifs (changeants) qui les font (ré)agir. » (Idem: 124).

Les systèmes locaux d'action (SLA) reposent sur l'appartenance territoriale en même temps que, à travers les interactions qu'ils rendent possibles, ils génèrent cette appartenance au territoire. Dans un SLA, chaque type d'acteurs apporte à la démarche collective des capacités différentes qui favorisent son efficacité. On reconnaît, d'une part, les leaderships locaux liés aux logiques descendantes des programmes, exercés par les directions locales des institutions publiques, les experts qui rendent accessibles les savoirs, et les élus qui assument le pouvoir politique ; d'autre part, les leaderships inscrits dans les logiques ascendantes des initiatives locales, des organismes communautaires et des citoyennes et citoyens. La fonction de liaison se situe au niveau des processus qui assurent la légitimité des actions concertées, et constitue un leadership qui favorise la capacité des acteurs locaux de travailler de concert.

2.6 L'articulation des fonctions

Dans la tâche de conseiller en développement social telle qu'assumée au sein de la CRÉ Côte-Nord, il y a des fonctions de soutien, d'animation de comités dans la poursuite de démarches collectives « autonomes », mais aussi de bailleur de fonds d'une certaine façon associée à la dimension de gestionnaire de programmes. Comment cela a-t-il été vécu par Jude Brousseau?

Il y a deux fonctions difficiles à concilier : accompagner les communautés, les acteurs, soutenir leurs concertations, le développement de leur projet, et ensuite l'analyser voire le recommander.

Ce vécu m'amène différents sentiments. D'abord celui de croire que le soutien apporté mène à un projet bien structuré. Celui aussi d'être compétent et utile. En même temps, comment être objectif devant un projet qu'on connait bien? Ça présente en effet un gros défi.

Il y a quelque temps, je me suis retrouvé dans une période où il était urgent que des projets soient déposés. Je me suis retrouvé en situation de « faire pour ». C'est-à-dire que je suscite des projets et c'est moi qui les écris...ou presque. Ce n'est pas facile. C'est moi qui les analyse et c'est moi qui les recommanderai. C'est complètement fou comme situation. On ne doit plus vivre pareil moment.

L'appareil gouvernemental doit s'adapter. Ça donnerait aussi le temps aux communautés, aux organisations de planifier. Plus durables seront les projets.

Dans l'état plus normal des choses, il y a aussi eu des situations où j'ai vécu effectivement des tensions, des difficultés à concilier toutes les tâches de ma fonction. Je porte un chapeau où je travaille avec le milieu, je l'accompagne, je le guide, etc. Et en arrivant au bureau, je reçois le projet pour l'analyser et le recommander éventuellement. Alors c'est plus ou moins confortable.

Pour composer avec ces tensions, on essaye d'être le plus honnête possible. Honnête dans le sens où il faut s'organiser pour que le promoteur nous présente un projet qui se tienne. Un répondant dans un ministère disait : « Jude, aide-moi à t'aider. » Je trouvais cela bon comme expression. Je pense que l'on doit faire cela aussi. Je mentionnais en termes de fonctions, qu'une fonction de conseil, d'animation, c'est une fonction qui peut aller au-delà de la circonstance actuelle. Parfois, on est peut-être obligé de « faire pour » parce que du côté du groupe, du comité ou de l'instance avec laquelle on travaille, il faut parfois provoquer des choses. Produire des choses pour eux, parfois, c'est apprenant peut-être, en prenant des initiatives parce qu'on estime que c'est le bon « timing », en projetant que cela va les aider effectivement.

Il y a la dernière fonction, la fonction gestion, parce qu'il s'agit de gérer des fonds avec des critères assez précis et de rendre compte de l'usage des fonds. Cela fait un mélange de situations contradictoires qui à mon avis ne sont pas nécessairement confortables. Il y a des situations où on peut considérer que telle démarche est intéressante, pertinente mais elle ne concorde pas avec les exigences ou les normes. Alors, on est obligé de dire aux gens: c'est bon ce que vous faites et je serais d'accord, mais le projet est mal conçu. Il faut à mon avis être honnête envers le promoteur et je pense que lorsque tu découvres que le promoteur est sérieux, si son projet est mal articulé, il faut que tu l'aides à l'articuler pour que ça concorde avec les règles du fonds.

À ce moment, on n'appellera pas cela nécessairement des contradictions dans la mesure où on ne déforme pas la nature ou la substance du projet, mais on fait juste l'ajuster pour que ce soit conforme à la façon de présenter le projet, et cela aide à ce moment-là même la personne à mieux préciser parfois ou à mieux organiser ses affaires. Autrement dit, on peut aller aussi sur le fond de leur propre vision ou approche.

Sur la question des conflits d'allégeance...

J'ai douté souvent, surtout quand cela n'allait pas dans le sens souhaité collectivement. Quand il y a un consensus autour d'une idée et qu'elle ne passe pas auprès d'une ou de deux personnes qui sont en position de décision, ça démotive. Il y a peut-être moyen de faire autrement, différemment, ajuster certaines choses mais de décider de façon sine qua non sans écoute de l'autre point de vue, ça ne facilite pas la mobilisation et la concertation.

Il y a des décisions avec lesquelles j'ai dû composer qui sont venues refroidir l'allégeance que j'avais envers les organisations qui ne me supportaient pas ou n'agissaient pas en cohérence avec la réalisation des mandats qu'ils m'avaient confiés: celle de mettre fin à un projet vraiment mobilisateur, inclusif, celui de tenir L'Escale à Blanc-Sablon sur un bateau hôtel; celle de jeter par-dessus bord une dizaine d'années de travail du Réseau des partenaires du développement social, sans consultation; celle de l'arrêt des travaux visant la caractérisation des communautés de la Haute-Côte-Nord, après avoir mobilisé l'ensemble des acteurs et des élus. Pour persévérer dans la fonction et garder une attitude malgré tout positive envers l'organisation, ça exige un profond sens de loyauté envers l'institution et aussi envers les personnes et la région, et la conviction qu'il existe d'autres avenues ou occasions pour continuer d'avancer dans le sens souhaité collectivement.

2.8 Cadre théorique et éthique de pratique

Jude Brousseau a déjà abordé des dimensions éthiques dans les sections précédentes sur ses valeurs et ses référents idéologiques. Après un retour sur ces aspects qui ont guidé sa pratique, il évoque les grandes lignes de ce qui relève du cadre éthique ou du code de déontologie qui devrait orienter et soutenir la pratique ...

Les référents qu'on s'est donnés pour guider la pratique n'étaient pas nécessairement pour trancher des conflits mais surtout pour sauvegarder le message commun et guider les démarches. Au tout début de mon poste de conseiller en développement social, j'ai travaillé sur un cadre de référence en développement social et développement des communautés. C'est avec cela que l'on est parti. Et quand on a créé le Réseau des partenaires en 2004, c'est là que nous avons développé le cadre de référence régional basé sur les travaux de la DSP et du document de l'INSPQ (2002).

L'affiche synthèse du développement social déjà mentionnée fournissait un guide simplifié qui nous amenait à mieux comprendre collectivement ce que veut dire le développement social et le développement des communautés, et en promouvoir une formulation commune.

Ces documents et les orientations de fonds qu'ils véhiculaient se rendaient rarement au conseil d'administration pour leur adoption. Les décisions concernant l'Escale en relevaient parce qu'il y avait un budget à accorder. Mais les projets que l'on faisait au Réseau des partenaires se rendaient rarement au conseil d'administration. C'est dire qu'il y avait une grande ouverture et qu'on me faisait confiance. C'était aussi le cas quand j'ai présidé le RQDS. Cette latitude qu'on me donnait de contribuer au développement d'un dossier à caractère national était aussi motivée par la possibilité d'une visibilité pour la Côte-Nord.

Mais j'ai été aussi confronté à des occasions où des décisions venant de la direction traduisaient une rupture (ou une faible adhésion) entre les orientations qu'on nous laissait poursuivre dans notre démarche régionale et l'implication au RQDS, et la véritable volonté politique d'adhérer à notre démarche et de la supporter jusqu'au bout.

Une fonction définie sur mesure ou un modèle transférable?

C'était un peu des deux. Cela peut être reproductible c'est sûr, mais il y a des personnalités qui font en sorte que des fois elles se mettent en mouvement et personnalisent leur approche. J'étais convaincu de la pertinence de toute cette démarche, et parce ce que j'avais une crédibilité et une bonne capacité de convaincre, je devenais sans doute convaincant. Et progressivement, il y a des gens qui ont adhéré à cette idée que le développement social peut contribuer au développement régional.

On a pu compter aussi avec la crédibilité de d'autres acteurs et la crédibilité de l'organisation. Quand le CRD ou la CRÉ faisait une demande, les gens participaient, les gens venaient. Et la force du contenu aidait aussi. Faire une réunion c'est une chose mais faire une réunion avec du contenu et quand les gens ressortent de là avec un étonnement dans le visage, c'était rassurant. C'était la continuité du forum du développement social, c'était la continuité aussi du premier plan de lutte contre la pauvreté. Tout cela faisait en sorte que cela s'enchaînait naturellement.

Mes référents idéologiques et éthiques

J'ai déjà indiqué avec quels référents théoriques et méthodologiques j'ai appris à travailler ou que j'ai développés. Avec ces outils, en particulier le cycle de développement de Communagir, je trouve que ça donne une méthode qu'on a en même temps en tête, une approche commune qui fait qu'on sait de quoi on parle et qu'on partage le même langage, qu'on sait où l'on s'en va avec cela. Et l'outil nous aide à aller projeter cela dans un plan cohérent, un plan structuré, simple mais aussi fonctionnel pour des gens qui ont à travailler dans un quotidien mais qui n'ont pas énormément de temps à y investir…

Mais cette méthode, qui permet de structurer les démarches et développer des projets, prend tout son sens par le parti pris aussi, et surtout, pour le développement de la communauté. Peu importe le contenu, il doit être conforme à une vision, à des valeurs, à des principes comme l'empowerment, la démocratie, le parti pris pour les gens, pour le respect de leur rythme… Ces choix éthiques, ça devient peut-être un atout dans la dimension de gestionnaire de programme qui vient avec mon rôle. C'est aidant dans le sens que j'ai eu à gérer des programmes, et à en rendre compte, avec des normes, des budgets, et que je peux avec ces principes les influencer jusqu'à un certain point, lorsque les opportunités le permettent.

On peut même tenter d'adapter les programmes avec des projets pilotes, et en ce sens, si on avait eu un fonds en développement social à gérer, comme d'autres régions ont fait, ça aurait fourni des outils supplémentaires et des atouts, des éléments motivateurs de plus pour mobiliser.

Par contre, dans le cadre d'une institution publique qui a des ressources, qui gère des programmes, avec tout un volet politique (les maires, les élus, le conseil d'administration, le directeur qui doit jouer un rôle-clé), je ne suis pas le professionnel qui est autonome et qui dit: j'ai un code d'éthique, un statut et vous allez me laisser faire ce que je veux. Je suis soumis à une autorité politique, mais je peux quand même l'influencer par les affinités, la crédibilité, la relation de confiance que je peux avoir développées. Ce qui suppose une bonne connaissance des programmes et une expérience de pratique permettant de composer de façon stratégique avec l'institution dans ses dimensions organisationnelles et politiques. Et aussi une bonne dose de créativité et une capacité d'adaptation permettant de composer avec les tensions et de visualiser rapidement les alternatives qui peuvent dépasser ou contourner à l'avantage des bénéficiaires les limites et contraintes que les programmes imposent, dans les limites de leurs orientations et normes.

Ça suppose une grande disponibilité, pas juste en temps, mais en ouverture d'esprit à ce que ces « bénéficiaires » vivent et veulent, éprouver et manifester du respect pour leurs capacités et aussi leurs limites dans ce qu'ils peuvent faire. Il faut être disposé et équipé pour écouter les milieux avec qui et pour qui on travaille, être prêt à se montrer solidaire avec eux, et s'ajuster à leurs besoins.

Dans un tel cadre organisationnel, l'attitude générale dans le rôle exercé avec les gens (ou bénéficiaires), sur le terrain et dans l'action, compte autant que le respect du contenu du programme et de ses normes, ainsi que la loyauté envers l'institution. Jude Brousseau ne peut se référer à un code d'éthique formel du genre prescrit par un ordre professionnel pour encadrer cette attitude générale. On peut néanmoins associer son approche éthique à une « posture » ou attitude morale lui permettant d'orienter son comportement de « conseiller » mandaté par la CRÉ, et ce, d'après des valeurs et principes fondés sur des choix idéologiques explicites ainsi que des normes morales de pratique qui transcendent et prolongent le code d'éthique habituellement défini dans une organisation publique, comme cela existait à la CRÉ Côte-Nord pour l'ensemble du personnel. Sans se définir comme un professionnel susceptible

d'invoquer le code d'éthique prescrit par un ordre professionnel, Jude Brousseau s'est d'abord référé dans sa pratique à une posture éthique comportant des valeurs, principes, visions et stratégies générales de développement à promouvoir pour la région, que les formations en développement local, les positions du RQDS et celles avancées par le Programme national de santé publique ont contribué à façonner. Intégrées à ses valeurs profondes issues de son éducation familiale et de son milieu d'origine, intrinsèquement liées à sa personnalité, à son expérience en entrepreneuriat collectif et ses talents et connaissances en animation et communication, ces dimensions conceptuelles et idéologiques lui ont permis de mobiliser l'ensemble de ses savoirs (savoirs, savoir-faire, savoir-être, savoir-dire…) dans un « agir professionnel » (Le Boterf, 2002). Comme consultant « efficace », il se doit d'être en mesure de se percevoir et d'agir, avec la marge manœuvre dont il disposait, en solidarité avec la région et les partenaires mobilisés par la démarche en développement social et en économie sociale autant qu'avec son employeur qui le mandatait.

En d'autres termes, c'est avec sa personnalité, son sens stratégique, sa capacité de convaincre, et aussi grâce à son engagement personnel dans le projet commun véhiculé par et à travers le Réseau des partenaires, qu'il a pu en démontrer la pertinence et contribuer à le faire avancer aussi loin.

2.9 En guise de conclusion et bilan…

Pis après…

Pis après…une expression avec laquelle on s'amusait beaucoup Claudine Papin et moi quand, à l'époque de la Conférence des CADC, elle veillait au développement des compétences des membres.

Pis après…pour *et maintenant quoi dire, quoi faire, quoi penser, quoi écrire…?*

J'en suis à conclure et à dire ce que je pense de l'exercice vécu de récit biographique. Pour dire vrai, ç'a m'a sonné un peu. Ç'a m'a aussi fait rire. Pleurer. Revoir passer devant soi 35 années de vie professionnelle, avec en prime un retour sur ses origines, ça ne se présente pas tous les jours.

Revoir passer ses émotions, se souvenir des complicités, devoir décider de l'important et du nécessaire à raconter, voir passer ce temps, si rapidement, fut un exercice à la fois exigeant et délicat, mais rentable en bout de piste.

Revoir toutes ces années amène aussi son lot de questionnements. Parmi ces interrogations il y en a une qui revient constamment… Ce qui a été fait, a-t-il réussi? Les énergies déployées ont-elles donné les résultats souhaités? Qu'est-ce que ç'a a donné ce qu'on a fait? Pas beaucoup de réponses à part retrouver l'idée que sans doute, de petits arbres sont maintenant enracinés et que d'autres ont toujours besoin d'être arrosés, nourris, élagués. D'autres ont besoin de tuteur pour demeurer bien droit!

Une chose est toutefois certaine, l'expérience servira la pratique. Elle évoluera, cette pratique mal connue, qui touche l'intouchable, qui traite de ce qui est souvent perçu comme pas nécessaire. Cette pratique de développement collectif qui est moins « sexy » dans les périodes de booms économiques parce que ça va bien et aussi moins « sexy » dans les périodes de décroissance parce que le temps doit être consacré au redressement économique.

Pis après...quoi dire quand, comme bien d'autres au Québec, ton job est passé dans le tordeur le 31 mars dernier. Quoi faire à part continuer à travailler à partir des acquis. Heureusement pour moi, l'expérience vécue à la Table régionale de concertation des aînés de la Côte-Nord m'a apporté ce lieu de continuité avec comme emploi du temps des rôles d'accompagnement, d'animation, de concertation…tiens, tiens!

Car les intentions de cette Table sont bel et bien de mobiliser et susciter l'engagement des acteurs pour améliorer les conditions de vie des aînés. La démarche culminera par la signature d'une Alliance en faveur de l'amélioration des conditions de vie des ainés, lieu de concertation et de suivi qui animera la région au cours des prochaines années.

Et quand j'y pense, quand je regarde ce qui est entrain de se passer, les efforts de développement collectif passés se voulaient aussi une mesure d'engagement en faveur des conditions de vie.

N'avions-nous pas en effet cette vision commune et partagée d'agir de façon cohérente pour améliorer la qualité de vie? N'avions-nous pas aussi cette intention de soutenir le développement des communautés? N'était-ce pas là le projet de territoire, le terrain commun sur lequel évoluer? En tous les cas, c'était là les convictions sur lesquelles reposait l'action des réseaux auxquels j'ai appartenu.

Et ces communautés de pratique me manquent. Communagir, le Réseau des partenaires du développement social, le Réseau québécois de développement social, la Conférence des CADC en début de carrière, ont tous eu l'effet de me rendre un peu plus compétent. Normal donc de dire que ces lieux de partage d'idées, de développement de projets, de co-construction, ces lieux où l'intelligence collective prend tout son sens, me manquent.

III- FAITS SAILLANTS ET MISE EN PERSPECTIVE SUR LE «MÉTIER» DE SOUTIEN AU DÉVELOPPEMENT COLLECTIF LOCAL

Rappelons que par le présent projet, nous visons à documenter, systématiser et diffuser l'expertise québécoise en matière de soutien professionnel et organisationnel à l'intervention collective en développement local de type communautaire, que nous avons défini comme étant « … l'accompagnement des communautés locales pour les soutenir dans la recherche de solutions aux problématiques ou aux enjeux qu'elles vivent en développant des stratégies d'action collective appropriées. ». La pratique relatée dans le présent cahier représente un cas un peu singulier de ce type de pratiques, mais en constitue néanmoins une composante importante par le focus qu'elle permet de mettre sur une intervention de support opérant à partir d'un niveau qu'on pourrait qualifier d'intermédiaire, une CRÉ, et non en lien direct principal et de proximité avec l'action dans une communauté locale ou un territoire administratif de MRC.

Générée à partir d'une entente administrative entre la CRÉ et la Direction de la santé publique, des organisations publiques qu'on peut qualifier d'infrastructure de concertation régionale et de gestion décentralisée de programmes publics sur la Côte-Nord, la pratique dont Jude Brousseau témoigne dans son récit n'était pas orientée principalement vers la gestion d'un programme comportant cibles, normes et procédures d'allocation de ressources. Elle visait d'une part l'intégration d'une vision et d'une stratégie de développement social et de développement des communautés dans les orientations et actions sectorielles des acteurs privés et publics de tous niveaux et secteurs, et d'autre part « l'accompagnement d'accompagnateurs » locaux d'actions directes de développement local, qui sont appelés à devenir des acteurs participants à un système local d'action (SLA). En ce sens, tout en étant distinctive par son point d'appui dans une CRÉ, elle rejoint les démarches de promotion et de support aux initiatives de développement social réalisées dans plusieurs régions du Québec.

En mobilisant des acteurs engagés dans des instances régionales et locales vouées à une démarche plus ou moins globale de développement (comme les CLD, les SADC, les organisateurs communautaires, les municipalités, etc.) dans le Réseau des partenaires (RPDS), Jude Brousseau et la direction de la CRÉ en faisaient un forum régional permanent et ouvert. Ce cadre innovateur permettait de combiner partage d'informations, formation continue et mise en commun de la conception et de la réalisation d'initiatives assurant la promotion des valeurs et principes du DS et DC, dans une appropriation inspirée de la plateforme développée par le RQDS, du programme gouvernemental de la santé publique et de VVS. Ce qui leur permettait de s'appuyer sur un solide cadre de références permettant d'alimenter la démarche du Réseau des partenaires et de se relier à un mouvement d'ensemble au Québec et ailleurs.

La démarche de développement social que Jude Brousseau avait mandat de promouvoir et d'animer a comporté une dimension de nature pédagogique, qu'il a aussi associée à du marketing social, et des activités originales et innovatrices du genre « recherche et développement » et même recherche-action. Rappelons notamment les rencontres semi-annuelles des partenaires, la réalisation de 6 séminaires-colloques qu'étaient les Escales et le développement avec la norme ESCALISO, un programme original de certification des organisations publiques et privées du monde économique, municipal, culturel, scolaire, socio-sanitaire, etc. Telle que partagée à travers le RPDS, cette démarche visait aussi à mobiliser et outiller l'action locale des MRC d'une part vers la

concertation intersectorielle dans le déploiement des programmes sectoriels, d'autre part vers une prise de pouvoir plus grand des communautés locales (ou des territoires de MRC) sur les décisions externes les concernant, émanant aussi bien des instances gouvernementales que des acteurs privés, en particulier du secteur économique.

Si la démarche avait ainsi des effets directs recherchés sur l'orientation à l'échelle régionale de la vision et des stratégies de développement le plus global possible, du type du développement durable, ainsi que sur l'action concrète d'acteurs dans des territoires de MRC, l'action du RPDS lui-même, notamment à travers les Escales, semble avoir produit des retombées indirectes non prévues tout aussi importantes. C'est ce qui ressort des observations de Andrew et Chiasson (2010) sur la cohésion sociale (développement de repères identitaires communs: les *Nord-côtiers, c*réation d'une communauté à travers la différence, partage d'une *maritimité*). Il en est de même des témoignages d'acteurs participants sur le renforcement du sentiment d'appartenance régionale par la mise en valeur des dimensions de la qualité de vie, de l'occupation responsable et durable du territoire, de la prise en compte et l'intégration du capital social, humain, culturel, écologique et économique dans une vision et stratégie globale de développement.

Comment qualifier cette démarche du RPDS qui a mobilisé de 30 à 40 intervenants socioéconomiques de l'ensemble cette région sur quelques 10 ans, et dont les retombées semblent avoir dépassé les cadres conventionnels des programmes qui étaient à la base de l'entente qui l'a générée? Par-delà ses réalisations concrètes touchant les organisations à caractère local, territorial MRC et régional, la démarche pourrait être associée à la co-construction d'une *communauté de pratiques*, du genre de celle du Réseau d'Animation en développement durable de Lanaudière que nous avons déjà décrite (Mercier et Bourque, 2012) [32]. Elle l'est dans la mesure où le RPDS a permis de combiner l'auto-formation théorique et pratique des acteurs mobilisés tout autant que le développement de leur capacité et leur volonté d'exercer un leadership de processus dans la promotion de la vision du DS et d'initiatives concrètes de développement des communautés. C'est ce qui pourrait expliquer que l'idée du DS et du DC semble continuer d'exister, dans la continuité des valeurs, principes et stratégies d'action qui ont été promues à travers les différentes activités et réalisations du RPDS. En effet, malgré la décision de ne pas renouveler l'entente entre les 2 organisations régionales en 2011, des attentes et même des demandes claires ont été par la suite exprimées lors de la dernière Escale (2014) à l'effet de poursuivre ou remettre la démarche en DS sur pied. Ces demandes manifestent-elles la présence encore vive d'un réseau informel d'acteurs individuels qui, au plan personnel et professionnel, ont développé pour la Côte-Nord, un projet commun de territoire marqué par une référence identitaire plus affirmée et une vision de développement encore définie par le cadre de référence du DS?

État de situation du DS sur la Côte-Nord

« Au lendemain des annonces d'abolition des CRÉ et des ASSS, l'idée de mettre en place une organisation autonome et indépendante vouée au DC de la Côte-Nord faisait écho aux efforts de la CRÉ. Un groupe d'intéressés se met donc en place pour poursuivre le travail entrepris. Le résultat des travaux du groupe a permis de clarifier que les communautés et la région de la Côte-Nord ont le pouvoir d'agir collectivement sur leur développement, et ce, de manière globale, complémentaire et cohérente. Les intentions du groupe sont donc :

[32] *Approches et modèles de pratiques en développement des communautés, L'approche d'animation territoriale dans une perspective de développement durable (Lanaudière),* Cahier de recherche # 1206, CROC.

- de préserver, mailler et développer les expertises en DS/DC présentes sur la Côte- Nord, de développer chez les acteurs du DS/DC une bonne compréhension de l'évolution des transformations en cours dans le contexte du DS/DC afin qu'ils fassent les meilleurs choix pour leur territoire,
- de renforcer le sentiment de solidarité et la cohérence chez les acteurs du DS/DC,
- de favoriser un arrimage des politiques publiques,
- d'harmoniser ou influencer les politiques locales en matière de DS/DC,
- et de développer une offre de service en soutien aux communautés en termes de DS/DC selon les besoins prioritaires et la capacité de mise en œuvre du groupe.

Il est permis de constater qu'une vision de la démarche régionale de DS s'articule, mais des actions importantes restent à mettre en branle, soit la rédaction d'un modèle d'affaires incluant la gouvernance, le développement d'outils de communication qui permettront de faire connaître le projet, la tenue de rencontres visant la reconnaissance des acteurs régionaux et territoriaux (CISSS, Fondation Chagnon, Assemblée des MRC, autres partenaires) et l'identification des actions complémentaires pertinentes. »

(Source : Verreault. G., Lussier, C., et Bourque, D., (2016) La concertation régionale en développement social au Québec à la fin de 2015, p. 7-8)

La décision de ne pas renouveler l'entente CRÉCN-ASSSCN ayant permis la démarche du RPDS reste encore pour Jude Brousseau, 4 ans plus tard, injustifiée et inexpliquée. Il n'était pas dans notre propos de documenter cette décision en elle-même, tout comme de chercher à la situer dans le contexte politico-administratif de l'action en développement régional global en Côte-Nord. Le lecteur intéressé par ces questions pourra référer à l'étude de Lachapelle et Bourque sur l'ensemble de la démarche de DS en Côte-Nord[33]. À partir du témoignage relaté dans le présent cahier, on peut quand même retenir minimalement que cette décision semble indiquer qu'un tel projet, qui traduisait une volonté et une mobilisation régionales procédant d'une **logique communautaire et citoyenne**, n'a pas réussi à modifier la dynamique de la **logique programmatique** qui domine encore la gouvernance de l'administration publique régionale. Elle témoigne aussi de la prégnance de l'approche sectorielle ou en silo et de la vision économique traditionnelle capitaliste et comptable.

Logique communautaire, logique programmatique

Les initiatives locales endogènes et autonomes procèdent d'une logique communautaire et citoyenne, d'une volonté collective issue de la communauté qui se donne une définition « autonome » et partagée du territoire, des problématiques ciblées, de la vision et de la stratégie de développement recherché, et qui revendique des ressources externes. D'autres initiatives sont plutôt initiées ou réalisées sous une impulsion externe, dans la foulée de mesures gouvernementales – et aussi privées – caractéristiques d'une nouvelle action publique axée sur une stratégie de mobilisation des communautés locales. L'État et de grands organismes subventionnaires privés ont intégré le recours à la participation citoyenne et à la concertation intersectorielle locale dans les règles d'allocation des ressources de nouveaux programmes dont la lutte à la pauvreté et le développement de saines habitudes de vie. De par leur caractère sectoriel défini par le ministère ou l'organisme parrain et la spécificité de la problématique ciblée, ces mesures relèvent de la logique programmatique qui les initie. Cela les amène souvent à considérer au départ le territoire local comme un cadre et les acteurs locaux sous l'angle de ressources à

[33] Subir ou bâtir l'avenir. Les enjeux du développement social sur la Côte-Nord, op cit.

mobiliser pour favoriser l'atteinte des leurs propres objectifs et selon leurs paramètres administratifs et budgétaires.

Les 2 logiques ne devraient pas s'opposer, mais plutôt s'hybrider ou se combiner, constituant ainsi les 2 pôles du même champ d'intervention. En effet, pour se maintenir, se renouveler et progresser, les initiatives locales autonomes issues de la logique communautaire ont besoin d'accompagnement et de support externe, en termes de programmes procurant des ressources humaines et financières et de lois et politiques redistributives favorables aux communautés locales. Elles gagnent à s'appuyer sur un cadre méthodologique rigoureux que permettent les processus et les règles qui inscrivent leur action dans une perspective globale à multiniveaux et à long terme. À l'inverse, pour atteindre leurs objectifs et produire des résultats durables, les initiatives de programmes doivent adapter leurs règles et leur reddition de comptes aux exigences participatives du développement local de type communautaire. Elles ont aussi avantage à se définir dans un rapport d'accompagnement ou de promotion du développement des communautés qui mise autant sur une vision globale et les résultats à long terme des démarches locales (modèle d'action visant des résultats) que sur les processus d'apprentissage collectif (modèle pédagogique d'empowerment continu et progressif) permettant d'y arriver. L'hybridation des 2 logiques lorsqu'elle est réussie, contribue à la création d'un nouveau système local d'action concertée qui devient un acteur collectif permettant de faire le pont entre la dynamique locale en mouvement de croissance (ou d'empowerment) et la dynamique sociétale qui conditionne (en plus ou en moins favorable) la capacité locale d'agir.

Ce qui nous intéresse dans cette mise en perspective, ce sont les leçons qu'on peut en retenir pour la dimension méthodologique et l'approche de la fonction de soutien professionnel et organisationnel à l'intervention collective en développement local de type communautaire, telle que Jude Brousseau l'a exercée dans son rôle de conseiller en développement social à la CRÉ de la Côte-Nord. Aussi bien en regard de la démarche en développement social qu'en économie sociale, il nous apparaît que c'est d'abord comme personne autodidacte qu'il a abordé cette fonction. Il l'a fait non pas d'abord comme un administrateur de programmes publics, mais plutôt sous l'angle général et fondamental d'une personne-ressource engagée d'abord envers ses collaborateurs et bénéficiaires de services, à travers des projets communs véhiculés par et à travers les Réseaux des partenaires en développement social et en entrepreneuriat collectif. C'est ce qui nous semble constituer la perspective transversale de son récit de pratique et son caractère de transférabilité.

On pourrait encore décrire cette pratique comme une intervention de création et de support d'une *communauté de pratiques* appelée à définir dans l'action et à prendre en charge la promotion d'une vision, d'une stratégie et d'initiatives de développement régional global influencé par le DS et le DC. C'est peut-être davantage par cette communauté que par les institutions d'où les participants proviennent que la démarche projetée a pu progresser et s'actualiser à travers des activités originales et dans des cadres appropriés aux réalités spécifiques des territoires et différenciées de la région. Il est apparaît fondé de dire que cette démarche a aussi rencontré ses plus grandes difficultés en raison du défi de la continuité sans cesse à relever.

Abordée d'une telle façon, cette pratique doit se situer dans une **posture** éthique menant à ce qu'on pourrait appeler des **allégeances multiples,** à la limite conflictuelles. En ce sens, certaines tensions incarnées d'abord en lien avec la loyauté à **l'institution publique** responsable de l'entente et du programme à gérer qu'était la CRÉ, obéissant aux aléas et tensions politiques et administratives provenant aussi bien des acteurs de divers niveaux et catégories du terrain régional que des pressions en silo du niveau gouvernemental. Ensuite, les allégeances aux **individus, aux groupes et aux organisations** mobilisés dans les volets plus sectoriels (économie sociale, lutte à la pauvreté,

saines habitudes de vie) et plus global du Réseau des partenaires et des chantiers locaux, en cohérence avec les valeurs, principes et conditions de déploiement qui les génèrent et encadrent. Finalement, celles à la **région,** comme cadre identitaire à mobiliser et renouveler et comme « territoire vécu » à organiser et consolider à travers ses multiples dynamiques spécifiques sociodémographiques et géographiques, grandement différenciées, et exigeant une nécessaire adaptation et modulation des programmes publics, dont les normes sont au départ inadéquates par rapport aux conditions de régions « excentriques ».

La gestion « stratégique » de ces allégeances multiples constitue sans doute une des compétences implicites qu'une telle fonction exige. Celle-ci ne peut se déployer que dans et par une personne, qui par-delà les compétences techniques et méthodologiques de la tâche, possède une posture éthique et une capacité d'analyse lui permettant de se représenter les degrés de difficulté qu'une telle approche éthique et méthodologique comporte, et d'y faire face dans une perspective qui vise le long terme et l'effet de processus autant que les résultats permettant à court et moyen terme de maintenir le cap sur le changement visé. Jude Brousseau traduit à sa façon sa perception de ces exigences stratégiques en nommant, dans les défis que sa pratique a rencontrés : la nécessité de faire confiance au processus, de bien connaître les territoires tout en les instrumentant d'outils permettant leur empowerment, de se donner une formation continue assurant un regard distant et critique sur la pratique, et l'importance de contribuer au renouvellement du rôle des élus en les amenant à se voir comme décideurs dans une vision globale de développement et non plus comme uniquement des gestionnaires de services de proximité aux moindres coûts immédiats pour les contribuables. À ces difficultés s'ajoute pour lui celle de traduire et rendre visible les effets et bénéfices tangibles du développement social, que l'entrepreneuriat collectif permet d'atténuer, mais que l'approche du développement durable et les méthodes développées autour de l'Agenda 21 local[34] pourraient permettre de mieux représenter.

Enfin, en termes de transférabilité de la dimension méthodologique, nous retenons de la pratique expérimentée par Jude Brousseau qu'elle permet d'illustrer et mieux comprendre le « flou » et la complexité d'une telle intervention de soutien au développement local, et amène la réflexion sur les compétences qu'elle requiert. Ces compétences sont multiples en termes de savoirs, savoir-faire, savoir-être, savoir-dire. Mais par-delà cette multiplicité, c'est l'intégration de ces compétences dans un « agir professionnel » qui permet une action efficace. Combiner ces compétences dans des situations qui demandent une dose d'autonomie et une capacité d'analyse du contexte, permet de faire des liens et de porter un jugement sur l'état de la situation en cause. En somme, comme le suggère Le Boterf (2002), l'agir professionnel véritable implique de savoir gérer les situations d'intervention en intégrant les savoirs conventionnels dans une perspective large et dynamique:

- Savoir agir et réagir avec pertinence: savoir quoi faire; aller au-delà du prescrit; choisir dans l'urgence; arbitrer, négocier, trancher; enchaîner des actions selon une finalité;
- Savoir combiner des ressources et les mobiliser dans un contexte de pratique;
- Savoir transposer: utiliser des méta-connaissances pour interpréter, modéliser et créer des conditions de transposition;
- Savoir apprendre et apprendre à apprendre: savoir réfléchir sur son action, la transformer en expérience;
- Savoir s'engager: engager sa subjectivité, prendre des risques, entreprendre, faire preuve d'éthique.

[34] Voir : http://a21l.qc.ca

Outre ces méta-compétences, qui fournissent le cadre référentiel de toute pratique « professionnelle », la pratique de Jude Brousseau ouvre une porte sur les repères que fournissent les notions développées par Lescarbeau et al (2003) sur la « profession » de consultant et les rôles divers par lesquels elle peut s'exercer. Ces auteurs proposent d'aborder ces rôles sous une double composante : **méthodologique** d'intervention, où le comment est géré par le consultant selon un cadre rigoureux convenu avec le « système-client »; **relationnelle**, qui comporte une dimension d'engagement du consultant dans une relation de coopération visant « la poursuite d'un but commun, la reconnaissance de champs de compétences respectifs et le partage du pouvoir en fonction des champs de compétences. » (Lescarbeau et al. P. 31)

Les 8 rôles possibles du consultant (voir p. 50), qui s'apparentent aux rôles de personne-ressource, et leur combinaison variable selon les situations d'intervention et l'évolution de la démarche d'un projet ou dossier, nous paraissent présents dans la description de la fonction qu'en a faite Jude Brousseau. Cette grille de rôles, dont certains prennent une importance plus grande et plus de fréquence en soutien au développement collectif, peut aider un agent en support à l'intervention en développement local. Elle peut aussi servir au plan d'une organisation à définir la composante méthodologique et aussi à situer la composante relationnelle, lesquelles vont ainsi pouvoir encadrer une pratique spécifique et assurer à l'intervenant une plus grande maîtrise sur le processus d'intervention. Le cadre de références du programme ou de l'organisme responsable devrait par ailleurs en fournir les balises théoriques, idéologiques et éthiques, incluant les nécessaires conditions d'exercice d'une tâche de type professionnel dans l'intervention de support en développement local, soit la reconnaissance d'une autonomie réelle et fonctionnelle d'une part, de la responsabilité correspondante face à l'organisation et au système-client impliqué, d'autre part.[35]

Clément Mercier et Denis Bourque

[35] Nous aurions aussi intérêt à considérer un cadre de pratiques qui s'y apparente, soit la fonction de conseiller pédagogique exercée en milieu scolaire, pour laquelle un cadre de référence a été développé par Michel Gravel pour l'Association des conseillers pédagogiques. Voir sur le site http://www.accpq.org, (Ressources-identité professionnelle) *Cadre de référence pour l'exercice de l'emploi de conseiller pédagogique.*

BIBLIOGRAPHIE

Association des conseillères et conseillers pédagogiques du Québec (2016). *Cadre de référence pour l'exercice de l'emploi de conseiller pédagogique.* (www.accpq.org)

Belley, S. (2014). « La notion de "système régulatoire spatialisé". Une notion opératoire féconde pour analyser et comparer la gouvernance et la transformation des territoires », in Robitaille, M. et Proulx, M-U., *Sciences et territoire*, Tome 2, Défis méthodologiques, Québec, Presses de l'Université du Québec, p.120-139.

Bertaux, D. (2005). *Le récit de vie*, Armand Colin, Paris.

Boisvert, R. (2007). *Les indicateurs de développement des communautés: Vers le déploiement d'un dispositif national de surveillance*, Rapport général, Trois-Rivières, Agence de santé et services sociaux de la Mauricie et du Centre-du-Québec.

Bourque, D. (2008). *Concertation et partenariat*, Québec, Presses de l'Université du Québec.

Bourque, D., Comeau, Y., Favreau, L. et Fréchette, L. (dir.) (2007). *Organisation communautaire, fondements, approches et champs de pratique*, Québec, Presses de l'Université du Québec.

Bourque, G.L. (2000). *Le modèle québécois de développement, de l'émergence au renouvellement*, Québec, Presses de l'Université du Québec.

Blondin, M., Comeau, Y., et Provencher, Y. (2012). *Innover pour mobiliser. L'actualité de l'expérience de Michel Blondin*, Québec, Presses de l'Université du Québec.

Comeau, Y. et al. (2008). L'organisation communautaire en mutation, Étude sur la structuration d'une profession du social, Québec, Presses de l'Université Laval.

Commission d'enquête sur les services de santé et les services sociaux, (1988). *Rapport*, Québec, Publications du Québec.

Communagir (2012). Processus de développement collectif planifié (www.communagir.org/)

Conseil de la Santé et du Bien-être (2001). Rapport: *L'appropriation par les communautés de leur développement*. (www.csbe.gouv.qc.ca)

Conseil de la santé et du bien-être (1998). *Forum sur le développement social-Rapport* (remis au ministre de la santé et des services sociaux). (www.csbe.gouv.qc.ca.

Conseil de la santé et du bien-être (1997)**.** *Forum sur le développement social : présentation de la démarche.* (www.csbe.gouv.qc.ca)

Coopérative de consultation en développement La Clé (2010). Offre de formation : *La mobilisation pour le développement et le pouvoir d'agir des communautés locales* (www.lacle.coop)

Desmarais, D. L'approche biographique, (chap. 14), dans Gauthier, B. (dir.) (2009). *Recherche sociale, de la problématique à la collecte des données,* Québec, Presses de l'Université du Québec.

Doucet, L. et Favreau, L. (dir.) (1991). *Théorie et pratiques en organisation communautaire*, Québec, Presses de l'Université du Québec.

Dufresne, C. (2014). *Une communauté apprenante, innovante et solidaire: le cas de Saint-Camille comme modèle porteur de développement rural*, (Rapport du laboratoire rural de Saint-Camille), Cahier TM-1401, CRISES-UQAM.

Espada, G. (2013). *Une intervention différente afin d'accélérer le développement rural*, Cahier 13-06, Centre affilié universitaire- Centre de santé et de services sociaux – Institut universitaire de gériatrie de Sherbrooke.

Favreau, L. (1988). « L'action communautaire 1972-1988: enjeux, tendances et perspectives » dans Yves Hurtubise et Pierre Paré (dir.), *Pratiques d'action communautaire en C.L.S.C.*, Actes du colloque sur l'action communautaire en CLSC, Centre de recherche sur les services communautaires, Université Laval, p. 24-44.

Favreau, L. et Hurtubise, Y. (1993). *CLSC et communautés locales : la contribution de l'organisation communautaire*, Québec, Presses de l'Université du Québec.

Glaser, B.G. (1992). *Basics of Grounded Theory Analysis*, Mill Valley (Californy), Sociology Press.

Gouvernement du Québec (2015). Société du Plan Nord, *Un cadre de mise en œuvre fondé sur le partenaria*t (www.Plannord.gouv.qc.ca/mise en œuvre).

Gouvernement du Québec (2010), *Le Québec mobilisé contre la pauvreté*, *Plan d'action gouvernemental pour la solidarité et l'inclusion sociale (2010-2015)*, Ministère de l'Emploi et de la Solidarité sociale.

Gouvernement du Québec (2010). *Des communautés à revitaliser. Un défi collectif pour le Québec*, Ministère des Affaires municipales, des Régions et de l'Occupation du territoire.

Gouvernement du Québec (2008). *Programme national de santé publique 2003-2012* (mise à jour 2008), Ministère de la Santé et des Services sociaux.

Gouvernement du Québec (2004). *Concilier liberté et justice sociale : un défi pour l'avenir, Plan d'action gouvernemental en matière de lutte contre la pauvreté et l'exclusion sociale*, Ministère de l'Emploi et de la Solidarité sociale.

Gouvernement du Québec (1992). *La politique de la Santé et du Bien-être*, Ministère de la Santé et des Services sociaux.

Guay, C. et Thibault, M. (2012). « Libérer les mots : pour une utilisation éthique de l'approche biographique en contexte autochtone », *Revue Éthique publique,* vol. 14, n° 1 (Peuples autochtones et enjeux d'éthique publique).

Hancock, T. (2001). Health-based Indicators of Sustainable Human Development. Document préparé pour: Office of Sustainable Development, Health Canada, Ottawa.

Hancock, T. (1999). *Des gens en santé dans des communautés en santé dans un monde en santé : un défi pour la santé publique au 21e siècle* (Conférence présentée pour la session des Journées annuelles de santé publique, Québec).

Hurtubise, Y. (1989). « L'action communautaire en C.L.S.C.: problèmes et enjeux », *Intervention*, n°83, p. 51-57.

Hurtubise, Y. (1991). « L'organisation communautaire en CLSC » dans Doucet, L. et L. Favreau (dir.), *Théorie et pratiques en organisation communautaire*, Québec, Presses de l'Université du Québec, p. 201-212.

Institut national de santé publique (2002). *La santé des communautés: perspectives pour la contribution de la santé au développement social et au développement des communautés,* Ministère de la Santé et des Services sociaux.

Jeannot, G. (2011). *Les métiers flous. Travail et action publique*, Octarès Éditions, Toulouse.

Kramer, R. et Specht, H. (1983). *Readings in Community Practice Organization*, États-Unis, Prentice Hall, p. 2-23.

Lachapelle, R. (2014). *Être passeur, La fonction de liaison en organisation communautaire*, Thèse de doctorat en service social, Université Laval.

Lachapelle, R et Bourque, D. (2012). *Subir ou bâtir l'avenir. Les enjeux du développement social sur la Côte-Nord***,** Chaire de recherche du Canada en organisation communautaire (CRCOC), Université du Québec en Outaouais, Cahier de recherche no 1205.

Lavoie, J. et Panet-Raymond, J. (2014). *La pratique de l'action communautaire* (Dir.), Québec, Presses de l'Université du Québec.

Le Boterf, G. (2002). *Développer la compétence des professionnels*, Éditions d'organisation, 4e édition.

Lépine, Y., Mercier, C., Bourque, D. (2015). *Yolande Lépine, organisatrice communautaire et artisane de la participation citoyenne avec les communautés rurales*, Chaire de recherche du Canada en organisation communautaire (CRCOC), UQO, Gatineau, Cahier 15-02, 88 pages.

Lescarbeau, R., Payette, M., et St-Arnaud, Y. (2003). *Profession: Consultant*, , Gaétan Morin Éditeur.

Mayer, R., Ouellet, F., et al. (2000). *Méthodes de recherche en intervention sociale*, Gaétan Morin Éditeur.

Mercier, C. et Bourque, D. (2012). *Approches et modèles de pratiques en développement des communautés, L'approche d'animation territoriale dans une perspective de développement durable (Lanaudière),* Chaire de recherche du Canada en organisation communautaire (CRCOC), Université du Québec en Outaouais, Cahier de recherche no 1206.

Mercier, C. et Bourque, D. (2012). *Approches et modèles de pratiques en développement des communautés, Approches de développement intégré*, Chaire de recherche du Canada en organisation communautaire (CRCOC), Université du Québec en Outaouais, Cahier de recherche no. 1207.

Merrien, F-X. (1998). « De la gouvernance et des États-providence contemporains » Revue Internationale de Science Sociale, p.61-69.

Ninacs, W.A. (2008). *Empowerment et intervention : Développement de la capacité d'agir et de la solidarité*, Québec, Les Presses de l'Université Laval.

Organisation mondiale de la santé (1986), *Promotion de la santé, Charte d'Ottawa*. OMS Europe

Pampalon, Robert & Guy Raymond (2000), « Un indice de défavorisation pour la planification de la santé et du bien-être au Québec », *Maladies chroniques au Canada*, vol. 21, no 3, p.113-122 (www.phac-aspc.gc.ca/publicat/cdic-mcc/pdf/cdic213f.pdf).

Racine, G. (2000). *La production de savoirs d'expérience chez les intervenants sociaux. Le rapport entre l'expérience individuelle et collective*, Paris, L'Harmattan.

Réseau québécois de développement social (2007). *Un petit guide, L'approche territoriale intégrée,* 12p. (communaute-rqds.ning.com)

Réseau québécois de développement social (2004/2012). *Le Développement social : Vu par ceux et celles qui y travaillent!* (Plateforme du Réseau québécois de développement social). (communaute-rqds.ning.com)

Revue Développement social (2006), *La Côte-Nord et le développement social*, Vol 6, no. 3.

Vachon, B. (1993). *Le développement local, théorie et pratique*, Gaétan Morin Éditeur.

Verreault. G., Lussier, C., et Bourque, D. (2016). *La concertation régionale en développement social au Québec à la fin de 2015***,** Réseau québécois de développement social et Chaire de recherche du Canada en organisation communautaire (CRCOC), Cahier no. 16-01.

****

Documents internes consultés (RD-CRÉ Côte-Nord et Régie-Agence SSS de la Côte-Nord) :

Cadre de référence à l'animation et à la concertation en matière de développement social, CRD-Régie régionale SSS/Côte-Nord.

Compte-rendu de la rencontre portant sur la création formelle du réseau des partenaires du développement social (6 avril 2004).

Compte-rendu de la rencontre spéciale des membres du Réseau des partenaires du développement social et du développement des communautés de la Côte-Nord (20 janvier 2011).

CRÉ Côte-Nord, *Code d'éthique pour le personnel*, adopté par le CA en 2004, modifié en 2012.

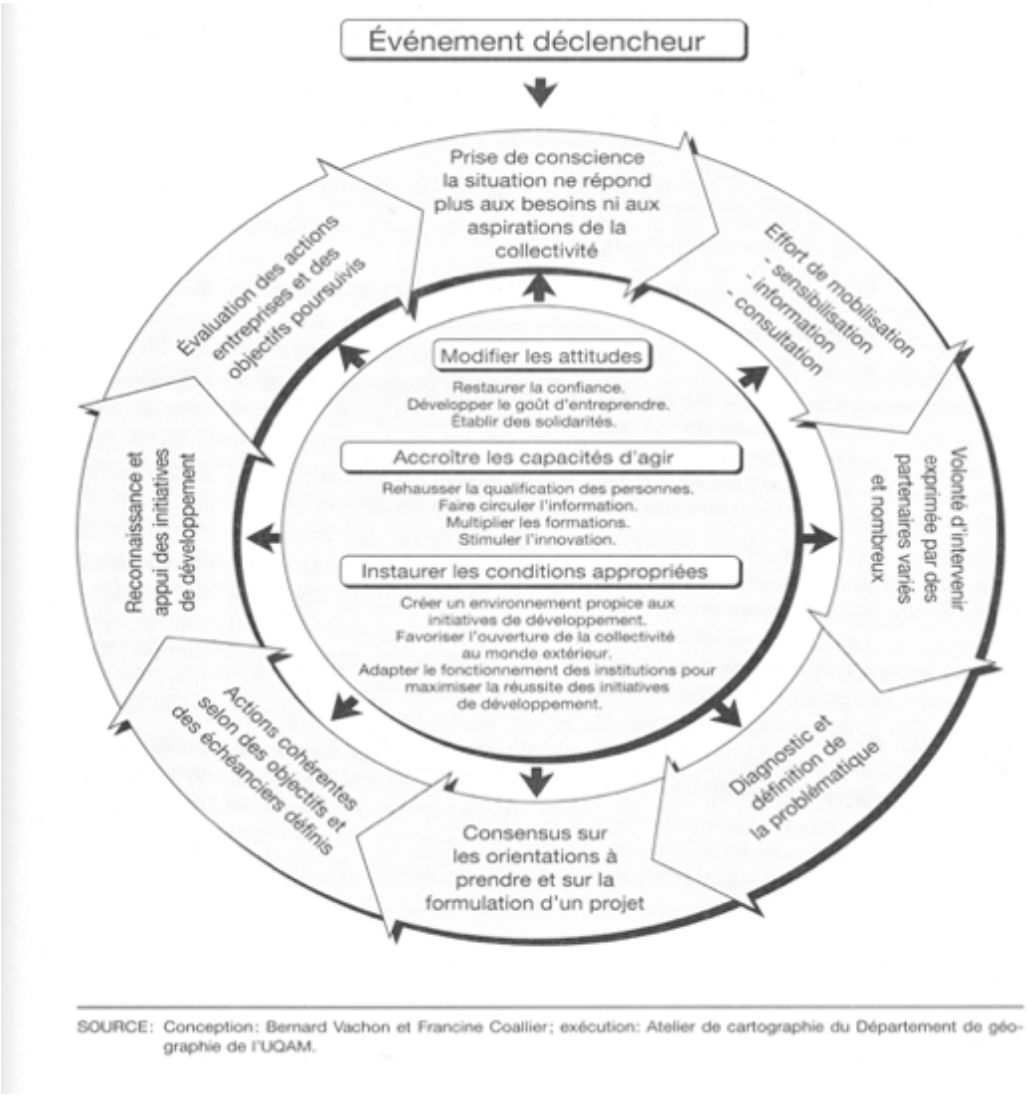
LA SANTÉ RECHERCHÉE/ Bulletin d'information sur l'état de santé de la population nord-côtière (2005). *Les organismes communautaires nord-côtiers et le développement social…*, Vol 4, no. 1.

LA SANTÉ RECHERCHÉE/ Bulletin d'information sur l'état de santé de la population nord-côtière (2010). *L'Escale : la construction de la cohésion sociale sur la Côte-Nord*, Vol. 9, No. 1.**L**

Réseau des partenaires du développement social et du développement des communautés de la Côte-Nord (2007). Plan quinquennal 2007-2012.

Annexe 1

La Roue du développement de Vachon



SOURCE: Conception: Bernard Vachon et Francine Coallier; exécution: Atelier de cartographie du Département de géographie de l'UQAM.

(Vachon, 1993 : 121)

Annexe 2

Le Développement social : ***Vu par ceux et celles qui y travaillent!***

Plateforme du Réseau québécois de développement social (RQDS)

1. Les valeurs associées au développement social
Les membres du Réseau québécois de développement social s'entendent sur un certain nombre de valeurs généralement présentes dans les actions en développement social, des valeurs susceptibles d'être partagées par les organisations qui interviennent en développement social.

Ces valeurs sont :

La justice sociale
L'égalité entre les personnes (hommes et femmes, ...)
L'équité
L'entraide et la solidarité (incluant la notion de co-responsabilité)
Le respect des droits et des libertés des personnes
La participation citoyenne et le plein exercice démocratique
Un parti pris pour l'occupation du territoire et le respect de l'environnement

Ces valeurs ne sont pas exclusives. De plus, selon les situations, les engagements des collectivités et des personnes, d'autres énoncés de valeurs peuvent être considérés.

2. Les principes
Les membres du Réseau québécois de développement social s'entendent aussi sur le fait que certains principes, découlant naturellement des valeurs énoncées plus haut, guident l'élaboration des actions en développement social.

2.1 <u>En lien avec les personnes</u> :

Les actions de développement social doivent :
• Viser l'épanouissement des personnes.
La finalité même du développement social est de permettre aux citoyens de se développer pleinement et de pouvoir participer activement à la vie sociale.

• Viser l'équité et la justice sociale.
Le développement social implique le respect des droits fondamentaux des personnes. En ce sens, les différentes politiques sociales doivent s'inscrire dans une perspective de respect des droits et non dans une perspective caritative ou « assistancielle ».
Ces politiques doivent non seulement protéger les personnes contre les conséquences de la maladie, de la pauvreté, de l'analphabétisme et des diverses formes d'exclusion sociale (handicaps,...), elles doivent aussi chercher à agir sur les causes de ces problèmes. De même, ces politiques, dans une perspective préventive, doivent chercher à assurer à chaque citoyen qu'il sera traité justement et qu'il recevra l'aide appropriée pour se faire une place au sein de la société.
Par ailleurs, toujours dans une perspective de respect des droits des personnes, si les actions de développement social peuvent chercher à venir en aide aux personnes se retrouvant dans des situations difficiles, elles doivent aussi s'assurer de préserver le niveau de vie que les autres citoyens et citoyennes ont atteint par leur travail et leur participation sociale.

• Miser sur la capacité des personnes d'agir sur les situations qui les concernent et fournir aux individus et aux groupes de citoyens le soutien nécessaire pour qu'ils puissent mener leurs actions.
On doit chercher à favoriser l'exercice de la citoyenneté et la participation sociale, ce qui implique de fournir aux citoyens des lieux pour qu'ils puissent effectivement participer.

2.2 En lien avec les communautés :

Les actions de développement social doivent :
• Respecter les dynamiques présentes dans les communautés et reconnaître ce qui se fait déjà dans les communautés.
Les actions de développement social doivent pouvoir prendre en compte et s'adapter aux valeurs et aux caractéristiques culturelles des communautés. Elles doivent aussi se situer en réponse à un besoin exprimé par le milieu et considéré comme important par les citoyens et les organisations. Ces actions doivent pouvoir trouver une place dans les communautés et trouver les moyens pour s'arrimer harmonieusement à ce qui se fait déjà. Par ailleurs, les initiatives de développement social doivent aussi chercher à favoriser, sur le terrain, la mise en œuvre d'actions intersectorielles, elles-mêmes susceptibles de générer des solidarités utiles pour les milieux.
• Soutenir les solidarités locales.
On doit soutenir les organisations issues d'initiatives des citoyens et citoyennes, les organismes communautaires présents dans les communautés, de même que les initiatives visant le développement local sous toutes ses formes. On doit également chercher à ce que les diverses formes de soutien aient un caractère récurrent.
• Chercher à miser sur les forces présentes dans les milieux pour agir sur les problèmes vécus dans ces milieux.
On doit donc chercher à faire en sorte que les actions devant être menées sur un territoire donné, soient conçues localement avec la participation des citoyens et citoyennes et des organismes présents dans les milieux. Dans la mise en œuvre des actions, on doit s'assurer que les citoyens et citoyennes et les organisations locales puissent disposer d'une certaine forme de contrôle (ou de participation) sur les processus mis en place, ainsi que participer aux mécanismes d'évaluation.
• Veiller à respecter les équilibres présents dans les milieux, tant aux niveaux économique et démographique qu'au plan environnemental.
On doit s'assurer que les communautés puissent se développer à partir des valeurs partagées par les citoyens et citoyennes. En ce sens, toute volonté de développement doit s'inscrire dans une perspective de développement durable.

2.3 En lien avec le développement économique :
Le développement de la société québécoise repose sur plusieurs dimensions complémentaires et interdépendantes. Le développement social et le développement économique sont deux de ces dimensions importantes, des dimensions dont l'arrimage est fondamental pour le développement harmonieux de notre société. Autant les actions en développement social peuvent générer des retombées intéressantes au plan économique, autant les initiatives de développement économique, si elles prennent en compte les enjeux de développement social, peuvent entraîner des retombées bénéfiques pour la qualité de vie des citoyens et des citoyennes.

Les actions de développement social doivent :
- **Viser à ce que le développement économique prenne en compte les besoins et les droits des personnes**.

Le développement du Québec ne saurait se faire par le seul développement économique car un développement économique insensible face à ses impacts sociaux ne fait que générer ou perpétuer diverses formes d'exclusions ou, encore, fragiliser des personnes ou des groupes déjà vulnérables. En ce sens, le développement social implique que les politiques et règlementations afférentes aux droits des travailleurs et travailleuses soient respectées, qu'elles ne génèrent pas de pauvreté et qu'elles favorisent le développement des personnes.

- **Viser à ce que les acteurs du développement économique prennent en compte les impacts de leurs activités sur les travailleurs et travailleuses, sur les personnes et sur les communautés.**
  On doit donc chercher à développer la « conscience sociale » des entreprises et des entrepreneurs, à promouvoir la notion de responsabilité sociale de l'entreprise (responsabilités à l'égard des travailleurs et travailleuses, de la population, de même qu'à l'égard des milieux de vie, du quartier, et de l'environnement).
- **Viser à ce que les perspectives de développement économique prennent en compte les dimensions culturelles québécoises, de même que les spécificités culturelles des différents milieux.**
  Dans le contexte actuel de mondialisation, il importe de préserver les éléments culturels qui façonnent l'identité québécoise. Il en est de même pour chacune des régions du Québec.
- **Viser à ce que la société québécoise favorise et soutienne les diverses formes de développement économique.**
  Cela implique qu'on soutienne adéquatement le développement économique des communautés, de même que les initiatives d'économie sociale qui, généralement, comportent des préoccupations évidentes de développement social.

2.4 En lien avec les politiques nationales :

Une perspective de développement social commande:

- **Que les politiques nationales favorisent l'implication de l'ensemble de la société**.
  Les politiques nationales doivent faire en sorte que la question du développement social soit portée par l'ensemble de la collectivité québécoise, c'est-à-dire l'ensemble des acteurs et actrices économiques, politiques, sociaux et culturels, qu'ils soient des secteurs privés, publics ou communautaires, et ce, autant aux paliers national et régional qu'au palier local.
- **Que les politiques nationales favorisent la décentralisation, l'harmonisation des politiques avec les besoins des milieux, la synergie entre les paliers d'intervention et qui rendent possible l'intersectorialité.**
  Les politiques nationales doivent favoriser l'action s'appuyant sur la concertation des acteurs plutôt que sur la mise en place de programmes normés, rigides et prescriptifs s'appliquant à l'ensemble des régions (le « mur à mur »). De plus, les politiques nationales mises en œuvre doivent comporter suffisamment de souplesse pour que, dans les milieux, des arrimages puissent être possibles entre les différents secteurs d'intervention. De même, on doit s'assurer de fournir aux instances régionales et locales les marges de manœuvre nécessaires pour favoriser la mise en œuvre d'actions intersectorielles.
- **Des politiques nationales qui garantissent un filet de protection sociale adéquat et qui favorisent la cohésion sociale.**
  Si le développement social plaide en faveur de l'implication de tous les acteurs et actrices de la société, il ne saurait souscrire à quelque forme de désengagement de l'État des responsabilités qui sont les siennes. Au contraire, la perspective de développement social suppose que les politiques de l'État québécois doivent jouer adéquatement leurs rôles en matière **de régulation**

de l'économie, de maintien de la cohésion sociale et d'organisation des protections sociales et des services collectifs, dans le respect des droits et des libertés des personnes.

3. Des conditions essentielles pour le développement social

- **Décentralisation et harmonisation des interventions**

  Pour que cela se réalise, il apparaît nécessaire de repenser les rapports entre les différents paliers d'intervention dans une perspective de synergie et de complémentarité reposant sur une logique de subsidiarité.

  ▪ Parce qu'il est le plus proche de la personne et le plus apte à favoriser la participation sociale et la solidarité, le niveau local est celui où doivent s'enraciner l'action et l'intervention autour de projets concrets, des projets issus du milieu et qui impliquent la participation des citoyens et citoyennes.

  ▪ Le niveau régional doit favoriser la prise en charge par le local des enjeux de développement social des communautés. À cette fin, le régional doit être celui qui soutient l'action locale tout en faisant les arrimages, les adaptations et les arbitrages avec les politiques nationales.

  ▪ On s'attend du palier national à ce qu'il soit celui qui, sur la base d'une vision globale du devenir de la collectivité, misant sur la participation des citoyens et des citoyennes dans les processus de développement, fixe les grandes orientations, définisse les objectifs et les normes et alloue les enveloppes budgétaires régionales, en tenant compte des besoins et des spécificités des régions.

- **L'action intersectorielle**

  ▪ L'action intersectorielle génère des actions qui contribuent à l'amélioration de la santé populations. Elle s'appuie sur une diversité d'acteurs et d'actrices sociaux. Il s'agit d'une approche qui permet à chaque acteur et actrice de sortir de son champ traditionnel pour concourir à la réalisation d'objectifs communs. L'intersectorialité vise par l'action concertée, à apporter une valeur ajoutée aux actions sectorielles, sans dédoubler ces dernières, notamment par la collaboration autour de cibles et d'actions convenues entre partenaires. Elle doit nécessairement reconnaître et respecter la mission et les expertises de chacun.

4. Une vision du développement social

Le développement social, à la fois finalité et processus

Il n'est guère simple de définir le développement social. Très souvent on comprend le développement social comme une finalité (...permettre à chaque individu de développer pleinement ses potentiels, de pouvoir participer activement à la vie sociale...). Or, si la finalité est bien au cœur même du concept, il demeure que le développement social est également un processus. En effet, puisqu'il repose essentiellement sur le renforcement du potentiel des personnes et des communautés, sur l'apprentissage de la mobilisation et de la concertation, de la solidarité et de l'intersectorialité, de même que sur l'innovation dans les processus par lesquels des organisations de diverses natures et de différents paliers d'intervention en arrivent à s'entendre sur des actions à mener de façon concertée, le développement social est également un processus.

Au terme du présent exercice, les membres du RQDS s'entendent sur cette vision du développement social :

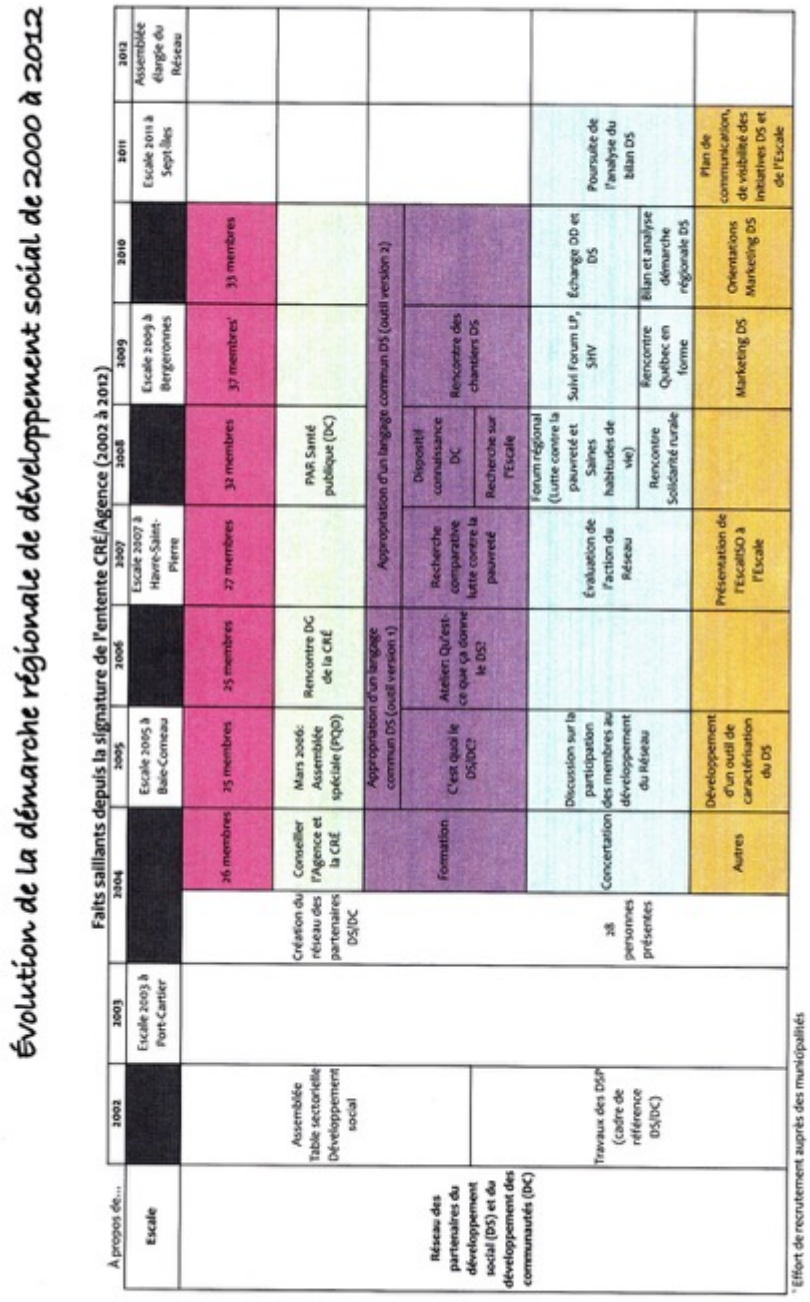
On voit le développement social comme un ensemble de moyens pris par la société pour permettre aux personnes de s'épanouir pleinement, de pouvoir participer à la vie sociale et de pouvoir disposer des droits sociaux inscrits dans les chartes québécoise et canadienne des droits et libertés de la personne.

Dans cette perspective, les moyens à privilégier dans une approche de développement social doivent viser à rejoindre tout autant les personnes (le renforcement du potentiel des personnes et l'exercice de

*la citoyenneté), les collectivités locales (le développement local, le renforcement des solidarités locales et des lieux de démocratie), que l'ensemble des acteurs sociaux à travers des pratiques favorisant la concertation (dans les constats, dans les décisions et dans l'action), la recherche continue de l'équité, la solidarité sociale, l'intersectorialité, une ouverture pour l'innovation, de même que des préoccupations pour un développement durable***.**
(Source : site du RQDS. Édition première rédigée en 2004, bonifiée en 2012)

Annexe 3

Évolution de la démarche régionale de développement social de 2000 à 2012



Annexe 4

Extraits du Rapport du Forum sur le développement social, organisé par le Conseil de la santé et du bien-être (p. 99-105)
Côte-Nord (09)

LA DYNAMIQUE

Peu de temps après que le Conseil de la santé et du bien-être ait soumis l'idée d'un Forum sur le développement social à des représentants du Conseil régional de développement et de la Régie régionale de la santé et des services sociaux, un comité organisateur s'est formé dans la région de la Côte-Nord. S'ils n'ont pas lésiné avant de se lancer dans une telle aventure, les membres de ce comité ont cependant vite réalisé qu'il serait difficile de tenir un forum régional, compte tenu de l'immensité de la région et de la diversité des réalités vécues dans chaque portion de son territoire. Par souci de permettre au plus grand nombre de gens de participer à la démarche, on a décidé de procéder autrement: on a choisi de miser sur des forums sous-régionaux plutôt que sur un forum régional.

Les membres du comité régional sur le développement social ont donc fait la tournée des intervenants dans chaque MRC, afin de les inviter à organiser dans leur territoire un Forum sur le développement social. Tous, à leur façon et en fonction de leurs priorités, ont accepté de relever le défi. Des comités locaux, soutenus par le comité régional, ont donc organisé six forums, lesquels ont réuni tout près de 600 personnes. Un tel niveau de participation constitue, selon certains, un précédent dans la région.

Les paragraphes qui suivent donnent un aperçu du déroulement de ces forums. Auparavant, on peut noter que la couverture médiatique des forums dans les journaux locaux a été satisfaisant dans l'ensemble, aussi bien pour annoncer les événements que pour en rapporter les résultats. Le nombre de participantes et participants a, partout, largement dépassé les attentes des comités organisateurs. Les citoyens et les citoyennes ont démontré un vif intérêt à prendre part à cette réflexion sur le développement social, et ils se sont interrogés bien plus sur ce qu'ils pouvaient faire ensemble que sur ce que l'État pouvait faire pour eux.

MRC des Sept-Rivières. Lors de ce forum, les questions de l'intégration sociale par l'emploi, la jeunesse, la pauvreté et l'exclusion ont été discutées. Plusieurs objectifs ont été ciblés par les 110 participantes et participants : soutenir les jeunes, lutter contre la pauvreté, rechercher un partenariat entre acteurs économiques et acteurs communautaires, responsabiliser l'individu et favoriser l'accès au travail. Conscients de l'importance de la chose, ils se sont engagés à assurer le suivi au forum de même qu'à accroître la concertation entre les différents partenaires régionaux. Compte tenu des contraintes de temps, les organisateurs sont très satisfaits du forum dans leur MRC, mais ils ne se cachent pas que le travail ne fait que commencer.

MRC de la Minganie. Quatre-vingt-dix personnes ont répondu à l'invitation du comité organisateur, en provenance de toutes les municipalités du territoire et représentant divers milieux: population en général, jeunes, élus municipaux, organismes communautaires, organismes publics, etc. Lors des ateliers et de la séance plénière, les participants et participantes ont pu identifier les préoccupations et les besoins des jeunes de 15 à 35 ans, les pistes de solutions à mettre en oeuvre et, surtout, les responsables ou partenaires impliqués dans cette mise en oeuvre. Huit personnes se sont jointes au comité organisateur pour former un comité de suivi.

MRC de la Caniapiscau. Dans le cadre de la mise à jour des orientations de développement définies en 1993, une cinquantaine de personnes ont participé à un atelier de discussion visant à inclure un axe consacré au développement social dans la planification stratégique de la MRC. La réalité

particulière de la ville de Fermont a servi de toile de fond aux discussions. Sous le thème « Participation sociale et qualité de vie », on a adopté des stratégies d'action qui se regroupent en trois volets : le logement, la jeunesse et la communauté.

MRC de la Manicouagan. Environ 165 personnes ont participé à un événement placé sous le thème « S'engager pour grandir », qui visait à explorer les pistes pouvant favoriser la participation des gens à la vie de leur communauté, et en particulier de ceux qui ne prennent pas souvent la parole lors des tribunes publiques. L'exclusion qui frappe certaines personnes et certains groupes a été au coeur des préoccupations exprimées, et on a convenu de miser sur l'implication sociale et le développement du potentiel de la personne pour lui faire contrepoids. La journée de réflexion a également permis de préciser les partenariats souhaités parmi les divers intervenants de la MRC de la Manicouagan.

MRC de la Haute-Côte-Nord. Alors que dans la majorité des autres régions ou MRC, les forums sur le développement social ont débuté par une revue des problèmes du milieu, les organisatrices et organisateurs du forum tenu dans la MRC de la Haute-Côte-Nord ont voulu amorcer la réflexion en adoptant la perspective contraire. En inscrivant l'événement sous le thème « La richesse, plus qu'une question de revenu », ils voulaient offrir à la centaine de participants et participantes (représentants du secteur communautaire et du monde des affaires, personnes de tous les âges et de toutes les localités) l'occasion de prendre conscience des forces et des richesses de la Haute-Côte-Nord afin de discuter, par la suite, de la manière de les utiliser pour assurer un avenir meilleur.

Territoire de la Basse-Côte-Nord. Le forum a été consacré aux conditions de vie de la jeunesse, considérée comme la fondation du développement social de la Basse-Côte-Nord. En préparation au forum, la Youth Coalition (une organisation formée de jeunes de 15 à 29 ans au sein de la Coasters Association) a dressé une liste de recommandations visant à répondre aux besoins des jeunes, lesquelles ont été examinées lors de rencontres dans chacune des municipalités. Au forum proprement dit, les 80 personnes présentes (jeunes, population en général, représentants des municipalités ou D'organismes du milieu) ont tout D'abord fait le point sur les diverses recommandations, puis elles ont établi un plan D'action pour chacune, identifiant responsables et partenaires. Le forum a également permis d'obtenir des engagements fermes de la part des décideurs de la Basse-Côte-Nord.

(…)

Vers un nouveau partage des pouvoirs et des responsabilités entre les acteurs

L'un des grands dénominateurs communs des forums tenus sur la Côte-Nord, c'est, comme on l'a vu, la très forte demande pour un rapprochement entre les maisons d'enseignement et les entreprises afin de pouvoir compter sur une formation adaptée aux besoins du milieu et sur des stages en entreprises qui permettent aux jeunes, mais aussi aux adultes, d'acquérir de l'expérience pratique. Concrétiser ce rapprochement implique la collaboration de plusieurs acteurs: des écoles, des collèges et des entreprises, bien sûr, mais aussi des commissions scolaires, et les ministères responsables de l'Éducation et de l'Industrie. D'après certains, c'est le centre local de développement qui devrait agir comme organisme de coordination dans ce dossier, avec le mandat d'assurer la communication entre les divers intervenants.

La question de la formation professionnelle évoquée ci-dessus illustre bien « le besoin de se parler » à partir duquel on entrevoit, sur la Côte-Nord, un repartage des pouvoirs et des responsabilités entre les différents acteurs. On estime en effet que les diverses organisations et institutions, qu'elles soient privées, publiques ou communautaires, doivent mieux faire circuler l'information et

apprendre à mettre en commun certaines de leurs ressources. En somme, il faut créer des liens entre nos organisations à la manière d'une toile d'araignée, souple mais solide, afin de ne laisser tomber aucun citoyen et citoyenne. Ce passage tiré du forum de la MRC des Sept-Rivières résume assez bien les opinions exprimées :

> *Les principes de concertation et d'établissement de partenariats, tant aux niveaux régional que sous-régional et local, traversent la totalité des propositions des ateliers. Les participants et participantes semblent favorables aux tendances de déconcentration, de décentralisation et de régionalisation des politiques gouvernementales. Or, ces tendances doivent, en contrepartie, déboucher sur l'établissement de liens structurels et fonctionnels entre les acteurs socio-économiques et politiques de la région. Pour réussir, cette concertation doit respecter entre autres deux conditions: elle doit être multisectorielle (en impliquant activement et équitablement les gens des différents secteurs) et fondée sur une vision commune et globale du développement (touchant le culturel, le social et l'économique). Plusieurs participantes et participantes soulignent que l'on doive, aux niveaux local et régional, développer notre expertise, mettre nos ressources en commun, et mieux diffuser l'information entre les organisations. (.) Enfin, il importe de rappeler que les participantes et participants favorisent généralement, et dépendamment des enjeux, des mécanismes de concertation au niveau local (municipalités) et au niveau de la MRC plutôt que pour l'ensemble de la région 09.*

Si la concertation est souhaitée à tous les niveaux, on semble tenir à ce qu'elle se réalise à proximité des citoyennes et citoyens, c'est-à-dire au niveau local avant tout. À cet égard, on a également beaucoup parlé d'empowerment, notion qui renvoie à la prise en charge, par les individus et par les communautés, de leur propre destin. On l'associe à la responsabilisation mutuelle de tous les acteurs au sein des collectivités, à une plus grande valorisation de l'engagement individuel dans la recherche de solutions, de même qu'au développement du sentiment d'appartenance à la communauté.

(Rapport remis au ministre de la Santé et des Services sociaux, Conseil de la santé et du bien-être, Octobre 1998, p.99-105)

Annexe 5

Le Conseil de la santé et du bien-être (CSBE) du Québec et le Forum national sur le développement social de 1998

Créé en 1992 dans le cadre de la seconde grande Réforme du réseau de la santé et Services sociaux faisant suite au rapport de la Commission Rochon[36], le CSBE était composé de 23 membres disposant d'une expertise reconnue dans leur domaine, choisis avec un souci de représentativité de divers groupes et milieux concernés par la santé et le bien-être de la population. Il avait comme mission de « contribuer à l'amélioration de la santé et du bien-être de la population en fournissant des avis au ministre (Santé et services sociaux), en informant le public, en favorisant les débats et en établissant des partenariats ».

Il remplaçait (dans l'équivalent de ce mandat) le Conseil des affaires sociales et de la famille institué lors de la première réforme (Castonguay-Nepveu) de 1972. La réforme de 1992, en plus de viser une plus grande décentralisation et une participation citoyenne dans la gouvernance des établissements locaux et régionaux, s'appuyait sur une approche inspirée par les nouvelles approches en santé publique promues par la Charte d'Ottawa (1986)[37] . Cette réforme sera aussi encadrée par la **Politique de la santé et du bien-être** préconisant que « Le maintien et l'amélioration de la santé et du bien-être reposent sur un partage équilibré des responsabilités entre les individus, les familles, les milieux de vie, les pouvoirs publics et l'ensemble des secteurs d'activités de la vie collective. » (La politique de la santé et du bien-être, 1992, p. 11).

Au cours des années 1997 et 1998, le CSBE a entrepris une vaste consultation et mobilisation sur le développement social à travers 70 forums locaux, 13 forums régionaux et un forum national de trois jours à Québec. Cette vaste mobilisation a eu des retombées sur plusieurs plans. Les autorités gouvernementales ont été amenées à inscrire le développement social au cœur de certaines politiques gouvernementales, dont le développement régional et local, ainsi que dans les obligations des villes-centres fusionnées au début de 2000. De plus, dans un certain nombre de régions, les démarches réalisées à travers le forum du CSBE ont eu des retombées concrètes, notamment la création de Fonds de développement social destinés à appuyer des projets locaux de lutte contre la pauvreté et de développement communautaire.

Ce Conseil indépendant a été remplacé en 2006 par le poste de Commissaire à la Santé et au bien-être, avec le mandat « d'appréciation des résultats atteints par le système socio-sanitaire », et « de fournir à la population les éléments nécessaires à une compréhension globale des actions entreprises par le gouvernement eu égard aux grands enjeux dans le domaine de la santé et des services sociaux » (Art. 2, loi constitutive). La nomination du Commissaire par le gouvernement devait se faire à partir d'une liste de candidatures établies par un comité externe composé d'élus (7) et de personnes représentatives (7) des différentes catégories d'acteurs du Réseau. Disposant d'un budget beaucoup plus important que l'ancien Conseil, il pouvait réaliser les études ponctuelles décidées par lui-même ou à la demande du Ministre; en outre, ce nouveau CSBE devait animer un Forum de consultation, instance délibérative formée de citoyennes et citoyens venant de chacune des régions du Québec et d'experts (27 membres nommés pour 3 ans), apportant ainsi un éclairage

[36] Commission d'enquête sur les services de santé et les services sociaux, Rapport, Publications du Québec, 1988

[37] Déclaration promulgée par l'Organisation mondiale de la santé (1986) lors d'une conférence internationale tenue à Ottawa, définissant les principes mettant de l'avant la promotion de la santé comme base première de tout système de santé.

démocratique à sa démarche. Le poste de commissaire a été aboli sans préavis dans le cadre du Budget 2016-17, son mandat devant être intégré à celui – semblable selon le ministre responsable - de l'Institut national d'excellence en santé et services sociaux, créé en 2010 avec mission principale d'évaluer la qualité et le cout des médicaments.

Annexe 6

Les Escales sur la Côte-Nord: un aperçu des thèmes des 5 évènements

Escale 2003 : Une formation active… pour mieux travailler ensemble

- Plan de développement social en Basse-Côte-Nord
- Théâtre éducatif de Ragueneau
- Le Phare de Port-Cartier
- Pacte rural dans Caniapiscau
- Le pacte pour l'emploi dans Manicouagan
- Le développement local à Ragueneau
- Le développement coopératif
- Politique familiale municipale
- Villes et villages en santé
- Est-il possible de mieux travailler ensemble? Quelle est la place des organisations régionales?

Escale 2005 :Le sentiment d'appartenance… une clé pour produire le développement social et le développement des communautés sur la Côte-Nord

- Pourquoi le sentiment d'appartenance peut contribuer à produire le développement social?
- L'estime de soi et le sentiment d'appartenance, une approche indispensable au développement
- Comment se présente le sentiment d'appartenance sur la Côte-Nord?
- La contribution des organismes communautaires au développement social sur la Côte-Nord
- Les rencontres Québécois-Autochtones

Escale 2007 : L'action collective… au cœur de la nouvelle gouvernance

- Pourquoi la santé des communautés… c'est pas juste l'affaire de l'hôpital
- La caractérisation des initiatives de développement social
- L'action collective… au cœur de la nouvelle gouvernance
- Le Collectif de Sept-Îles pour la santé des femmes
- Halte-garderie au CFP de Forestville
- La route de « La Grande Séduction »
- La stratégie de concertation de la Minganie

Escale 2009: La Côte-Nord en action… l'expertise du capital humain

- Le dispositif de connaissance des communautés
- L'intersectorialité
- Gestion intégrée de la zone côtière de Franquelin à Baie-Trinité
- MRC Témiscamingue : se redonner confiance
- Coopérative de Solidarité en tourisme équitable
- Lutter contre la pauvreté à Sept-Îles
- Le congrès médical de la Haute-Côte-Nord
- L'action sectorielle au cœur d'une stratégie à la fois économique et sociale
- La mobilisation dans les communautés : pourquoi et comment des personnes s'y engagent?

Escale 2011: Leadership partagé : Faire un pas de plus ensemble

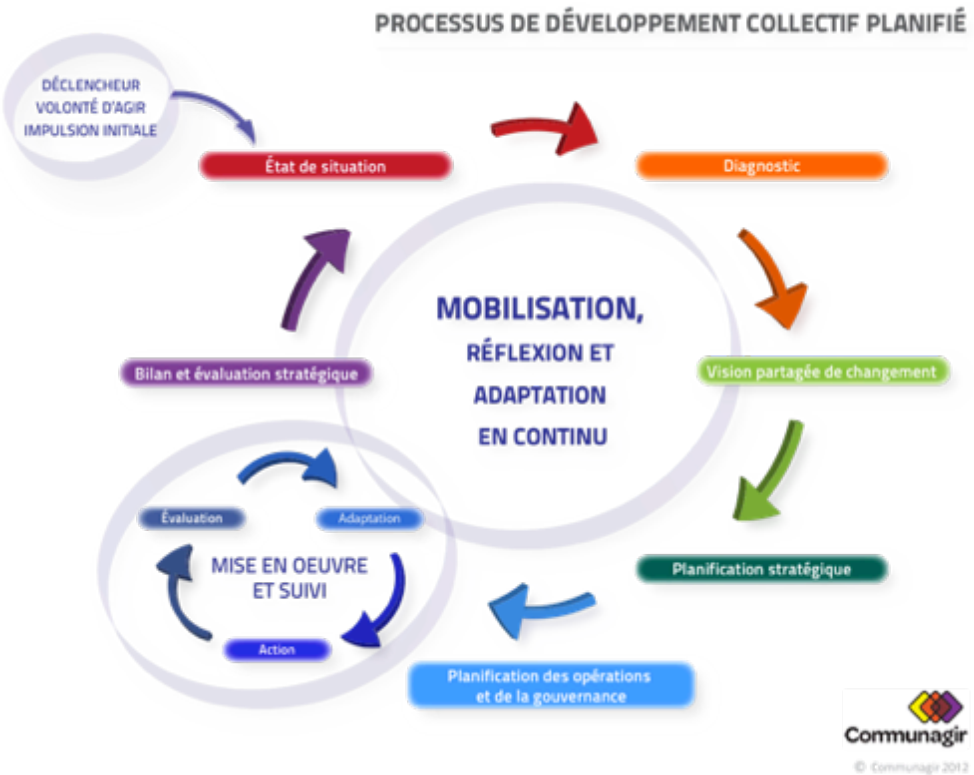
- Les caractéristiques de l'économie régionale de la Côte-Nord
- Les ambiances actuelles de l'économie régionale et de territoires et les retombées
- Les conditions à mettre en place pour mieux maitriser le développement de communautés
- Les conditions d'adaptation nécessaires pour assurer les changements souhaitables pour nos communautés
- Le leaderdhip partagé ; un facteur déterminant pour le développement des communautés

Escale 2014 : « entreprendre ensemble, collectivement », agir sur le développement social et le développement des communautés.

- Se dire ensemble ce qui a été entrepris au cours des 5 dernières années
- Se partager des expériences concrètes
- Comprendre les processus qui amènent à entreprendre, qui amène à se mettre en marche
- Mieux connaître les conditions de réussite et les stratégies qui permettent de mieux entreprendre
- Être conscient des effets, retombées et impacts d'une démarche entreprenante
- Se dire ensemble ce qu'on a le goût d'entreprendre au cours des 5 prochaines années

Annexe 7

PROCESSUS DE DÉVELOPPEMENT COLLECTIF PLANIFIÉ
(Communagir, 2012)

Le processus de développement collectif planifié

La mobilisation fait référence au passage à l'action pour changer une situation. Dans le cas du développement d'une communauté, ce passage à l'action implique l'émergence d'un acteur collectif issu de l'union des intérêts et des forces des personnes et organisations concernées. Bien que la mobilisation soit souvent considérée comme une étape préalable à l'action collective, elle renvoie, selon nous, à une stratégie continue qui se construit tout au long du processus de développement collectif pour permettre la transformation souhaitée. La réflexion et l'adaptation sont également au coeur du processus de développement collectif planifié. Elles permettent d'analyser les situations et d'opérer les changements ou retours nécessaires en cours de processus. Qu'on parle de se donner des moyens et du temps pour réfléchir et adapter notre action ou qu'on mette en place un mécanisme d'évaluation formel, la démarche réflexive devrait être partagée entre tous les acteurs impliqués afin, notamment, de favoriser leur appropriation des informations et leur participation aux choix stratégiques. En ce sens, la réflexion peut être un outil important de mobilisation et de développement du pouvoir d'agir.