

UNIVERSITÉ DU QUÉBEC

MÉMOIRE PRÉSENTÉ À  
L'UNIVERSITÉ DU QUÉBEC À TROIS-RIVIÈRES

COMME EXIGENCE PARTIELLE  
DE LA MAÎTRISE EN LOISIR, CULTURE ET TOURISME

PAR  
LAURA-KIM DUMESNIL

CONTRIBUTION DE LA CONCERTATION VÉCUE DANS LE CADRE DE  
« LA GRANDE SÉDUCTION DES CHENAUX »  
À LA DYNAMIQUE DE LA VIE COMMUNAUTAIRE.

FÉVRIER 2011

Université du Québec à Trois-Rivières

Service de la bibliothèque

Avertissement

L'auteur de ce mémoire ou de cette thèse a autorisé l'Université du Québec à Trois-Rivières à diffuser, à des fins non lucratives, une copie de son mémoire ou de sa thèse.

Cette diffusion n'entraîne pas une renonciation de la part de l'auteur à ses droits de propriété intellectuelle, incluant le droit d'auteur, sur ce mémoire ou cette thèse. Notamment, la reproduction ou la publication de la totalité ou d'une partie importante de ce mémoire ou de cette thèse requiert son autorisation.



# **UNIVERSITÉ DU QUÉBEC À TROIS-RIVIÈRES**

**MAÎTRISE EN LOISIR, CULTURE ET TOURISME (M.A.)**

Programme offert par l'Université du QUÉBEC À TROIS-RIVIÈRES

CONTRIBUTION DE LA CONCERTATION VÉCUE DANS LE CADRE DE  
« LA GRANDE SÉDUCTION DES CHENAUX »  
À LA DYNAMIQUE DE LA VIE COMMUNAUTAIRE.

PAR

LAURA-KIM DUMESNIL

---

Julie Fortier, directeur de recherche

Université du Québec à Trois-Rivières

---

Marie Lequin, évaluateur

Université du Québec à Trois-Rivières

---

Jean-Marc Fontan, évaluateur

Université du Québec à Montréal

MÉMOIRE DÉPOSÉ le 25 février 2011

## *Sommaire*

La concertation constitue une pratique courante au Québec qui prend différents visages selon qu'elle s'apparente à une modalité de participation publique ou à un mode de gestion organisationnel. Concept polysémique, la concertation peut également représenter un outil de développement des communautés en facilitant la création d'espaces de rencontres et de lieux pour le partage et la confrontation des idées entre les acteurs qui désirent envisager des solutions aux enjeux complexes reliés au développement. Dans cette optique, le présent mémoire est une étude de cas d'un projet réalisé en concertation qui permet de voir comment s'articule la pratique concertiste dans une perspective de développement local. Ce mémoire se penche plus spécifiquement sur La grande séduction des Chenaux, projet initié par la Corporation de développement communautaire (CDC) des Chenaux qui a eu lieu dans la MRC du même nom. D'une durée de neuf mois, ce projet consistait en une tournée d'information et de promotion à travers neuf municipalités de la MRC en vue d'informer la population des services offerts par les organismes communautaires et les entreprises d'économie sociale du territoire. Ce projet constitue une démarche de concertation et de mobilisation qui a su rassembler, dans chacune des municipalités, des acteurs des secteurs communautaire, institutionnel, municipal, politique et des citoyens.

Relativement à ce projet, nous chercherons à comprendre de quelle façon la concertation vécue dans le cadre de La grande séduction des Chenaux a contribué à la dynamique du milieu communautaire de la MRC des Chenaux. Plus spécifiquement, la recherche comporte trois objectifs : 1) identifier les particularités de la concertation vécue dans le cadre de l'élaboration et de la mise en œuvre du projet; 2) identifier les retombées de ce projet pour les acteurs concernés; 3) déterminer les contraintes rencontrées par les groupes d'acteurs. Afin d'obtenir les données nécessaires à l'atteinte de ces objectifs, des entrevues semi-dirigées ont été réalisées auprès de 18 acteurs du projet. Ces

entrevues furent complétées par une analyse de contenu des documents de travail utilisés lors du projet.

L'analyse des données recueillies a fourni tout d'abord un portrait détaillé du projet pour chaque condition de base de la concertation à chacune de ses étapes. Le portrait a donc révélé les motivations des acteurs à se concerter, le rôle des acteurs et les relations entre eux, l'organisation du projet, la mobilisation entourant celui-ci ainsi que le suivi et l'évaluation survenus en cours de projet. Les résultats obtenus amènent également divers constats au niveau de la réussite et des retombées du projet ainsi qu'au niveau des contraintes éprouvées lors de son élaboration. De plus, les résultats permettent de dégager les conditions gagnantes à la réalisation de ce projet. L'examen de la concertation vécue dans le cadre de La grande séduction permet de constater que celle-ci se déroula surtout en amont des tournées dans les municipalités. Plus précisément, la discussion caractéristique de la pratique concertiste a eu lieu pour l'organisation des tournées et a surtout impliqué les membres du C.A. de la CDC. La discussion s'est aussi réalisée au sein des comités mis en place pour faciliter l'organisation du projet. Pour ce qui est de la concertation avec les autres acteurs impliqués dans le projet, celle-ci a été tournée davantage vers l'action se traduisant par la réalisation des « Grandes Séductions » dans les municipalités. Ce processus de concertation fut marqué par la présence d'un leader reconnu, le coordonnateur de la CDC, faisant du leadership un élément clé de ce processus. Ce leader a obtenu la reconnaissance et la confiance du milieu et a su mobiliser les acteurs utiles au projet. La mobilisation révèle par ailleurs une autre particularité qui fut importante pour la réalisation de la concertation et qui constitua du même coup une retombée de cette initiative menant à des communautés plus mobilisées. En somme, la concertation qui a eu lieu dans le cadre de ce projet a contribué à la dynamique du milieu en permettant de réunir différents acteurs de la discussion à l'action tout au long de La grande séduction. En permettant l'élaboration et la mise en œuvre du projet dont les retombées ont été positives, la concertation apparaît dans cette étude de cas comme un outil favorable à la mobilisation des communautés et au développement local.

*Table des matières*

<b>SOMMAIRE .....</b>	<b>III</b>
<b>LISTE DES TABLEAUX.....</b>	<b>VII</b>
<b>LISTE DES FIGURES .....</b>	<b>VIII</b>
<b>LISTE DES SYMBOLES ET ACRONYMES .....</b>	<b>IX</b>
<b>REMERCIEMENTS .....</b>	<b>X</b>
<b>INTRODUCTION.....</b>	<b>1</b>
<b>CHAPITRE 1 : PROBLÉMATIQUE .....</b>	<b>5</b>
1.1 PROBLÈME DE RECHERCHE .....	6
1.1.1 Regard sur la ruralité québécoise.....	6
1.1.2 Le développement local comme piste de solution .....	10
1.1.3 La concertation et la mobilisation du milieu .....	13
1.2 PROBLÈME SPÉCIFIQUE DE RECHERCHE.....	15
1.2.1 Mise en contexte du projet La grande séduction des Chenaux.....	16
1.2.2 Portrait du projet La grande séduction des Chenaux .....	19
1.3 QUESTION ET OBJECTIFS DE RECHERCHE.....	22
<b>CHAPITRE 2 : CADRE DE RÉFÉRENCE .....</b>	<b>24</b>
2.1 LE DÉVELOPPEMENT LOCAL.....	25
2.1.1 Le « local » comme référence.....	26
2.1.2 Définition du développement local .....	27
2.1.3 Caractéristiques du développement local .....	30
2.1.4 Mise en marche d'un processus de développement local .....	35
2.2. LA CONCERTATION .....	39
2.2.1 Éléments de définition .....	42
2.2.1.1 Typologie de la concertation.....	43
2.2.1.2 Approches pour définir la concertation.....	46
2.2.1.3 Synthèse .....	52
2.2.2 Problématiques reliées à la pratique .....	56
2.2.3 Les étapes de la concertation et ses conditions de réussite .....	61
2.2.3.1 Conditions de base de la concertation.....	61
2.2.3.2 Cadre de référence en concertation .....	63
2.2.3.3 Consolidation des conditions de succès du modèle .....	66
2.3. LA MOBILISATION D'UNE COMMUNAUTÉ LOCALE .....	71
2.3.1 Définition et facteurs de réussite de la mobilisation.....	72
2.3.2 Processus de mobilisation.....	74

<b>CHAPITRE 3 : CADRE MÉTHODOLOGIQUE.....</b>	<b>78</b>
3.1 STRATÉGIE DE RECHERCHE : L’ÉTUDE DE CAS .....	79
3.1.1 La validité interne et externe de l’étude de cas.....	81
3.1.2 Recherche partenariale.....	82
3.2 LA POPULATION ET L’ÉCHANTILLON .....	83
3.2.1 La population à l’étude .....	83
3.2.2 L’échantillon.....	84
3.3 L’INSTRUMENTATION ET LA COLLECTE DE DONNÉES .....	88
3.3.1 L’entrevue semi-dirigée .....	89
3.3.1.1 Le guide d’entretien .....	89
3.3.1.2 Les dimensions étudiées.....	90
3.3.1.3 Le déroulement des entrevues.....	91
3.3.2 L’analyse de contenu des documents.....	92
3.4 L’ANALYSE DES DONNÉES .....	93
3.4.1 L’analyse des entrevues semi-dirigées .....	94
3.4.2 L’analyse documentaire .....	95
3.4 L’ÉTHIQUE .....	96
<b>CHAPITRE 4 : PRÉSENTATION ET ANALYSE DES RÉSULTATS.....</b>	<b>98</b>
4.1 LA TOILE DE FOND DE LA GRANDE SÉDUCTION DES CHENAUX .....	99
4.1.1 Le contexte du projet .....	100
4.1.1.1 La réalité du milieu communautaire .....	101
4.1.1.2 Les besoins du milieu à l’origine du projet.....	103
4.1.2 En quoi consiste La grande séduction des Chenaux .....	105
4.2 LE PROJET RÉALISÉ EN CONCERTATION.....	107
4.2.1 Les motivations des acteurs de La grande séduction des Chenaux .....	108
4.2.2 Les acteurs de La grande séduction des Chenaux.....	111
4.2.2.1 Le rôle des acteurs.....	113
4.2.2.2 Les relations entre les acteurs .....	119
4.2.3 L’organisation de La grande séduction des Chenaux .....	121
4.2.3.1 La mise en place du projet .....	121
4.2.3.2 Le pouvoir d’agir des acteurs.....	126
4.2.3.3 Le leadership .....	129
4.2.4 La mobilisation autour de La grande séduction des Chenaux .....	134
4.2.4.1 La mobilisation des acteurs .....	134
4.2.4.2 La mobilisation de la population.....	137
4.2.5 Suivi et évaluation .....	145
4.3 LES CONSTATS .....	147
4.3.1 Réussite perçue du projet par les acteurs .....	148
4.3.2 Les retombées du projet .....	150
4.3.2.1 Une visibilité des organismes et de leurs services .....	150
4.3.2.2 Une connaissance approfondie du milieu par les acteurs de La grande séduction .....	152

4.3.2.3 Un réseautage entre les acteurs du milieu .....	154
4.3.2.4 Une reconnaissance du milieu communautaire.....	157
4.3.2.5 Un développement du sentiment de fierté et d'appartenance .....	159
4.3.2.6 D'autres retombées pour les organismes du milieu. ....	161
4.3.2.7 D'autres retombées pour le milieu .....	164
4.3.3 Les contraintes rencontrées.....	167
4.3.3.1 Les contraintes au niveau du fonctionnement des organismes .....	167
4.3.3.2 Les contraintes au niveau de la mise en œuvre de La grande séduction. ....	171
4.3.3.3 Les contraintes au niveau de la mobilisation. ....	172
4.3.3.4 Les contraintes au niveau de la participation des municipalités (contraintes politiques).....	173
4.3.3.5 Les contraintes physiques. ....	174
4.3.4 Les conditions gagnantes de La grande séduction des Chenaux .....	176
4.3.4.1 Le leadership.....	176
4.3.4.2 La formule de La grande séduction des Chenaux .....	178
4.3.4.3 L'ancrage territorial du projet .....	180
4.3.4.4 La dynamique et la participation du milieu.....	180
4.3.4.5 Les objectifs et l'organisation du projet.....	182
<b>CHAPITRE 5 : INTERPRÉTATION DES RÉSULTATS ET DISCUSSION .....</b>	<b>184</b>
5.1. PORTRAIT DE LA CONCERTATION VÉCUE DANS LE CADRE DE .....	186
LA GRANDE SÉDUCTION DES CHENAUX .....	186
5.1.1 Portrait relativement aux conditions de base de la concertation.....	186
5.1.1.1 Les motivations à se concerter .....	187
5.1.1.2 Le travail en équipe.....	188
5.1.1.3 L'organisation de la concertation.....	190
5.1.1.4 Le suivi.....	193
5.1.2 Portrait relativement aux contraintes rencontrées (difficultés de la pratique)	
.....	194
5.2 LES PARTICULARITÉS DU PROJET RÉALISÉ EN CONCERTATION .....	197
5.2.1 Résumé des particularités .....	197
5.2.2 L'importance du leadership .....	199
5.2.3 La mobilisation comme particularité de La grande séduction des Chenaux .	202
5.3 VERS UN DÉVELOPPEMENT LOCAL? .....	205
5.4 LES LIMITES ET LA PERTINENCE DE LA RECHERCHE .....	210
<b>CONCLUSION.....</b>	<b>212</b>
<b>RÉFÉRENCES.....</b>	<b>219</b>
<b>APPENDICE A : Guide d'entretien pour le comité de coordination .....</b>	<b>228</b>
<b>APPENDICE B : Guide d'entretien pour les acteurs .....</b>	<b>233</b>
<b>APPENDICE C : Guide d'entretien pour les acteurs secondaires .....</b>	<b>237</b>
<b>APPENDICE D : Grille de codification des entretiens .....</b>	<b>240</b>

*Liste des tableaux*

Tableau

1	Calendrier de La grande séduction des Chenaux.....	20
2	Les dimensions et les caractéristiques de la concertation selon trois approches d'analyse.....	53
3	Échantillon : acteurs interviewés pour la recherche.....	87
4	Dimensions du guide d'entretien.....	91
5	Catégories utilisées pour l'analyse des documents.....	93

*Liste des figures*

Figure

1	Carte de la MRC des Chenaux selon l'aménagement du territoire.....	17
2	Développement et initiative locale : un modèle.....	35
3	Modélisation du cadre de référence en concertation.....	65
4	L'échantillon retenu dans le cadre du mémoire en relation avec l'échantillon utilisé pour la recherche du GRAP Mauricie.....	85

*Liste des symboles et acronymes*

ARUC-ÉS	Alliance de recherche universités-communautés en économie sociale
CAB	Centre d'action bénévole
CDC	Corporation de développement communautaire
CDÉC	Corporation de développement économique communautaire
DEC	Développement économique communautaire
GRAP	Groupes régionaux d'activités partenariales
MAMR	Ministère des Affaires municipales et des Régions
MAMROT	Ministère des Affaires municipales, des Régions et de l'Occupation du territoire
MRC	Municipalité régionale de comté
RQRP-ÉS	Réseau québécois de la recherche partenariale en économie sociale
SADC	Société d'aide au développement des collectivités
UQTR	Université du Québec à Trois-Rivières

### *Remerciements*

Ce mémoire est le résultat d'un long processus qui a débuté avec une idée un peu folle de retourner sur les bancs d'école pour me « refaire une tête ». Ce processus s'est transformé en aventure fort enrichissante sur le plan intellectuel et scientifique, mais également sur le plan personnel et humain. De précieuses personnes m'ont accompagnée tout au long de la rédaction et méritent mes remerciements les plus sincères.

Je voudrais tout d'abord remercier chaleureusement ma directrice de mémoire, madame Julie Fortier, qui a été d'un soutien indéfectible tout au long de ce processus. Elle a été la référence par excellence pour me guider à travers les différentes étapes me transmettant sa rigueur scientifique et son amour de la recherche. Elle a certainement fait partie des éléments qui m'ont conduite à réaliser ce mémoire, me donnant la chance de travailler avec elle comme assistante de recherche et me traitant comme son égale. Elle est devenue en cours de route plus qu'une directrice de mémoire. De plus, cette recherche partenariale n'aurait pu être possible sans la participation et l'apport précieux du coordonnateur de la CDC des Chenaux, monsieur Jean Brouillette. Ce dernier fut très disponible pour répondre à nos questions et nous mettre en contact avec les acteurs du projet. Il s'est montré fort intéressé, ouvert et très patient face au long processus de recherche. Enfin, passionné de nature, il a su nous transmettre son engouement pour le projet étudié et pour le milieu communautaire de la MRC des Chenaux.

Merci aux « amis du labo » qui m'ont devancée dans ce processus et m'ont donné de précieux conseils pour mener à terme cette recherche; un merci particulier à Sophie et David! Je voudrais souligner l'appui des collègues de la maîtrise de même que la présence de mes amis et de ma famille qui n'ont jamais remis en question la pertinence de ce retour aux études dans ma vie. Enfin, un merci spécial à Samba qui m'a encouragée à garder le cap et qui, consciemment ou inconsciemment, a contribué à me faire prendre ce chemin qui s'est avéré un précieux moment de croissance.

À vous tous, un immense merci!

*Introduction*

Pratique courante depuis de nombreuses années au Québec, la concertation est un concept au sens pluriel qui se révèle à la fois un mode de participation publique de même qu'une méthode de fonctionnement organisationnel privilégiée. La concertation constitue également un outil pertinent pour le développement des communautés en devenant une interface et un mode de relation entre les acteurs du milieu. En effet, à l'heure où les communautés locales sont aux prises avec des enjeux de développement complexes et multisectoriels, cette pratique devient un lieu d'échange privilégié entre les acteurs de divers milieux pour se pencher sur une problématique commune. La concertation peut alors, parfois, poursuivre une logique tournée vers l'action et déboucher sur des partenariats entre les acteurs impliqués pour l'élaboration et la réalisation de projets de développement local. Peut alors se mettre en place un processus de mobilisation des communautés qui devient en soi une stratégie de développement où les acteurs deviennent des agents de changements.

Dans le contexte québécois actuel et plus particulièrement en matière de ruralité québécoise, la concertation peut constituer une avenue appropriée pour démarrer ou résoudre les problématiques des milieux ruraux, notamment ceux reliés à la dévitalisation. Bien que la littérature francophone abonde relativement à la concertation et au développement local, il demeure intéressant de voir comment s'articule la pratique concertiste dans une perspective de développement des communautés en étudiant plus précisément un exemple concret de projet réalisé en concertation. De plus, devant la complexité de la pratique de la concertation, il est de circonstance de se pencher sur un projet réalisé de la sorte afin de mieux saisir les spécificités de cette dernière en ses phases d'élaboration et de mise en œuvre. Réalisé sur le territoire de la MRC des Chenaux, le projet en question intitulé La grande séduction des Chenaux fut initié par la Corporation de développement communautaire (CDC) des Chenaux. La grande

séduction constitue principalement un projet de promotion des services des organismes communautaires et des entreprises d'économie sociale de la région. D'une durée de neuf mois, ce projet représente une démarche de concertation et de mobilisation qui a su rassembler, dans les municipalités de la MRC, des acteurs de différents secteurs (communautaire, institutionnel, municipal, politique et des citoyens).

Par la présente étude, nous avons cherché à comprendre de quelle façon la concertation vécue dans le cadre de La grande séduction des Chenaux a contribué à la dynamique du milieu communautaire de la MRC des Chenaux. Pour ce faire, trois objectifs ont guidé le processus de recherche. Il s'agissait de découvrir les particularités de la concertation vécue dans le cadre de l'élaboration et de la mise en œuvre du projet, d'en identifier les retombées pour les acteurs concernés et de déterminer les contraintes rencontrées par les acteurs. La démarche proposée pour parvenir à ces objectifs consiste en une étude de cas de La grande séduction des Chenaux réalisée à partir de méthodes de collecte de données qualitatives. Des entrevues semi-dirigées réalisées auprès de 18 acteurs du projet, de même qu'une analyse de contenu des documents de travail utilisés lors de l'élaboration du projet ont fourni les données nécessaires à cette étude de cas.

À travers cinq chapitres, notre mémoire présente le cheminement de la réflexion par rapport à l'objet d'étude. En premier lieu, la problématique étudiée de même que la question et les objectifs de recherche seront définis. Le deuxième chapitre expose le cadre de référence qui fournit un état des connaissances relativement au développement local, de même qu'à la concertation et à la mobilisation. Le chapitre suivant a pour objet la méthodologie de recherche utilisée pour collecter et analyser les données. Le quatrième chapitre transmet les résultats obtenus à la suite de l'analyse des données. Le dernier chapitre livre une interprétation et une discussion des résultats obtenus dans cette étude de cas articulé sous forme de réflexion visant à répondre aux questionnements de départ. En conclusion, ce mémoire offre un résumé de la démarche et fait ressortir les

principaux résultats qui se dégagent de l'étude de même qu'il suggère des pistes futures de recherches.

## Chapitre 1

*Problématique*

Ce premier chapitre concerne la problématique à l'étude dans ce mémoire. Il expose tout d'abord le problème général de recherche. En deuxième partie, le problème spécifique de recherche est précisé introduisant le projet La grande séduction des Chenaux, cas à l'étude dans ce mémoire. Ce chapitre se conclut par la présentation de la question et des objectifs de recherche.

## 1.1 Problème de recherche

Cette première partie établit le problème général sur lequel porte ce mémoire en débutant par un étalage des réalités et des enjeux de la ruralité québécoise. En effet, puisque le problème spécifique porte sur un projet se déroulant en milieu rural, il apparaît important de se pencher sur les réalités du monde rural et le concept de ruralité. Il sera ensuite question de l'approche de développement local qui offre une vision intéressante pour envisager les problématiques et les défis de développement du monde rural. Enfin, le thème de la concertation et celui de la mobilisation en tant qu'outils de développement local seront abordés en troisième partie et conduiront au problème spécifique de recherche.

### *1.1.1 Regard sur la ruralité québécoise*

Au cours de ces dernières décennies, les milieux ruraux du Québec et d'ailleurs ont vu les effets concrets d'un modèle de développement mondialisé basé sur une économie globale. Plutôt que d'assurer une répartition juste des richesses et un développement

équitable pour tous, ce modèle de développement aura creusé des écarts entre certains pays et laisse toujours apparaître de grandes disparités entre les individus, les collectivités et les territoires. Le Québec n'échappe pas à cette situation laissant voir, entre autres, des problèmes économiques, des bouleversements dans la structure de l'emploi et une marginalisation de territoires et de populations (Vachon, 1993). Certains milieux ruraux maintenus hors de cette logique de développement macro-économique ont ainsi subi des bouleversements qui ont modifié leurs structures économiques, sociales et culturelles entraînant pour certains « une spirale de dévitalisation économique et sociale » (Savoie & Pauquay, 2007, p. 1).

Les changements rapides survenus dans le monde rural au cours des quarante dernières années amènent aujourd’hui le défi de préciser la spécificité rurale, voire de définir la ruralité contemporaine (Jean, 1997). Autrefois apparenté au monde agricole, ce substantif prête à confusion. Il devient de plus en plus difficile de savoir où commence et où s’arrête le monde rural, car l’agriculture ne représente désormais qu’une partie de ses activités (Jean, 1997). La ruralité devient ainsi plurielle et exige une révision constante de sa définition, car les milieux de vie ruraux se modifient continuellement autant au niveau de la population, des activités socio-économiques et de l’aménagement du territoire (Gouvernement du Québec, 2006).

Dans ce contexte, bien qu’une définition du milieu rural demeure complexe, il est possible de retenir trois attributs spécifiques qui fondent la ruralité (Jean, 1997). Tout d’abord, la ruralité se définit par un rapport particulier à l’espace (critère géographique) dû notamment à la faible densité de population. Cet aspect semble être un des premiers éléments d’identification des ruraux (Jean, 1997). Le deuxième attribut définissant la ruralité est relié à une sociabilité particulière expliquée par une faible démographie où seraient facilités l’interconnaissance et l’esprit communautaire. Enfin, le cadre de vie typique des petites collectivités constituerait le troisième attribut de la ruralité. Ce cadre

de vie manifeste « à la fois une viabilité économique, une vitalité sociale et une validité politique » (Jean, 2003, p. 112).

En 2006, la population rurale du Québec représentait près de 1,5 millions de personnes soit 19,8 % de la population (dont 5,7 % sont qualifiés de population agricole exploitant la terre) (Statistique Canada, 2009)<sup>1</sup>. Cette population se retrouve dans des milieux diversifiés à proximité de centres urbains ou en région éloignée et fait face à différents enjeux territoriaux selon les caractéristiques des milieux ruraux. La dévitalisation du monde rural constitue un des grands enjeux des territoires ruraux (Vézina, Blais & Michaud, 2003). Il s'agit en quelque sorte d'un processus progressif qui entraîne la diminution ou l'arrêt d'une activité socio-économique avec des répercussions à différents niveaux (démographie, services, qualité de vie, etc.) (Dugas, 1991, cité dans Vézina et al., 2003).

Le ministère des Affaires municipales et des Régions (actuellement MAMROT) utilise l'expression « municipalités dévitalisées » pour parler des « milieux ruraux qui traversent des situations souvent difficiles sur le plan économique, social ou démographique » (Gouvernement du Québec, 2007, p. 3). Exclus du système macro-économique de développement, ces territoires dévitalisés s'expliquent par des facteurs exogènes, notamment par la géographie de ces milieux et les politiques de développement territorial. Ces municipalités sont également aux prises avec différentes problématiques endogènes qui accentuent la dévitalisation comme le vieillissement de la population, l'exode des jeunes de même qu'un taux de chômage élevé et une proportion plus grande de ménages à faible revenu (Gouvernement du Québec, 2007). Ces facteurs entraînent d'autres problèmes tels la démobilisation, le désintérêt pour la vie politique ou communautaire, la perte du sentiment d'appartenance menant éventuellement au renoncement (Vachon, 1993). On assiste ainsi progressivement à une détérioration du

<sup>1</sup> « La population rurale de 1981 à 2006 correspond aux personnes demeurant à l'extérieur des centres comptant 1 000 habitants ET à l'extérieur des régions comptant 400 personnes ou plus au kilomètre carré. Avant 1981, la définition était légèrement différente, mais elle correspondait tout de même à la population à l'extérieur des centres comptant 1 000 habitants » (Statistique Canada, Recensement de la population, 1851 à 2006, consulté en date du 25 janvier 2010).

capital collectif et des aptitudes à la solidarité et à la création d'idées innovantes essentielles au renouveau rural (Savoie & Pauquay, 2007).

Devant de tels enjeux, la revitalisation du monde rural passera, selon Jean (2002), par certaines conditions gagnantes dont l'existence de politiques publiques de soutien au développement de même que le renforcement des capacités de développement des communautés rurales. En effet, arriver à augmenter la capacité individuelle et collective de mobilisation et de prise en charge du milieu pour parvenir à mettre sur pied des initiatives créatives et durables sont parmi les principaux défis de l'amélioration du milieu rural (Savoie & Pauquay, 2007). Cet exercice de mobilisation et de prise en charge du milieu permet également d'alimenter la fierté locale favorable à un processus de revitalisation et de développement. Ce processus doit être soutenu par les élus et leurs partenaires locaux qui, ensemble, devront créer des conditions qui permettront de faire jaillir les initiatives citoyennes. La population sera aussi en mesure de redécouvrir sa fierté et de se réapproprier du même coup son avenir collectif (Réseau des SADC du Québec, 2007).

Dans cette optique, le gouvernement du Québec s'est doté depuis 2001 d'une Politique nationale de la ruralité qui a été reconduite pour 2007-2014. Cette politique vise à soutenir les communautés rurales dans leur développement et à assurer une occupation dynamique du territoire. Dans le respect de la diversité et des particularités de chaque territoire, elle mise sur « l'amélioration de la capacité des communautés rurales à prendre en charge leur développement » (Gouvernement du Québec, 2006, p. 1). Cette politique s'appuie sur une vision globale de la ruralité basée sur la mise en valeur de l'ensemble des ressources. Elle se veut également démocratique en favorisant la participation citoyenne, de même qu'elle fait confiance aux institutions locales sur la base de la reddition de compte. Enfin, cette politique « préconise une approche dite “du bas vers le haut”, en ce sens qu'elle privilégie une prise en charge du

développement rural par les communautés locales » (Gouvernement du Québec, 2006, p. 1).

Pour mettre en application les orientations de cette Politique nationale de la ruralité, le gouvernement du Québec a mis en place différentes structures dont le Pacte rural, sorte d'outil pratique destiné aux acteurs du milieu pour répondre aux besoins spécifiques de chaque territoire. Le Pacte rural est, en réalité, une enveloppe budgétaire du gouvernement du Québec octroyée à chaque MRC qui en devient imputable et qui s'engage à mettre en place les conditions favorables au développement des municipalités en regard des orientations de la Politique nationale de la ruralité. Le Pacte rural constitue ainsi « un outil de concertation et de mobilisation générale pour changer les choses » (Gouvernement du Québec, 2006, p. 26) en visant notamment la création d'emplois, de richesses et d'initiatives locales pour un développement au profit de toute la collectivité. Cet instrument de responsabilisation collective démontre l'orientation que suit le gouvernement du Québec par sa Politique nationale de la ruralité. Il s'agit d'une vision de prise en charge du développement local par les acteurs du milieu rural eux-mêmes. D'ailleurs, l'initiative qui sera présentée dans le problème spécifique, financée en partie par le Pacte rural, semble refléter cette même vision. Avant d'y arriver et pour poursuivre avec le problème général de recherche, cette approche qu'est le développement local sera brièvement abordée de même que les outils utilisés pour favoriser un tel développement.

#### *1.1.2 Le développement local comme piste de solution*

Approche intéressante pour faire face aux défis des milieux ruraux, le développement local s'inscrit comme une vision du développement favorisant l'épanouissement des collectivités dans leur environnement local ou régional de même que la prise en charge de leur développement. Dans un contexte de mondialisation, cette approche

« territorialisée » apparaît comme une réaction aux économies mondialisées déshumanisantes qui ne favorisent pas un développement équitable et durable. Pour certains, le développement local plutôt que réactif se veut complémentaire d'un développement global; « on parle de complémentarité locale/globale, comme de deux logiques appelées à s'interrelier » (Joyal, 2002, p. 39). Quoi qu'il en soit, cette approche de développement aux assises territoriales locales insiste sur une réappropriation du milieu par les acteurs locaux et favorise ce processus de réappropriation. Il s'instaure ainsi une dynamique de revitalisation basée sur les initiatives locales et la mobilisation des ressources internes comme externes à la collectivité (Klein, 2006b).

L'évolution, à partir des années 60, des politiques régionales des gouvernements occidentaux permet de constater le retour à un échelon plus local dans les stratégies de développement envisagées (Joyal, 2002). En effet, il est maintenant évident que malgré les progrès et les réussites du système macro-économique actuel, ces avancées n'ont pas eu la même ampleur et les mêmes effets dans toutes les régions et communautés du monde. Les communautés qui n'arrivent pas à souscrire aux exigences du développement macro-économique se voient bien souvent exclues de cette logique de développement (Vachon, 1993). Ainsi, au cours des années 50-60, la plupart des pays industrialisés s'engagent dans une voie de développement régional avec l'objectif de corriger ces inégalités de développement et les inégalités de revenus et d'emploi entre les régions d'un pays (Tremblay & Fontan, 1994). De 1960 à 1990 au Québec, plusieurs logiques vont prévaloir pour orienter les politiques et les programmes de développement régional et local. Le développement local s'impose finalement dans les années 80 comme complément aux politiques macro-économiques (Favreau & Lévesque, 1996).

Certains acteurs locaux et régionaux importants prennent alors place dans les années 80-90 et deviennent des partenaires importants du développement local au Québec et au Canada. Crées à la fin des années 70, les municipalités régionales de comté (MRC), avec leur mandat d'aménagement du territoire, s'inscrivent naturellement comme lieux

d'intervention en faveur du développement local. Les MRC verront ce rôle confirmé avec l'implantation des centres locaux de développement (CLD) liés au territoire de la MRC, de même que les sociétés d'aide au développement des collectivités (SADC) relevant du gouvernement fédéral. Les corporations de développement économique communautaire (CDÉC) de même que les corporations de développement communautaire (CDC) représentent deux autres catégories d'acteurs importants du développement local pouvant être qualifié ici de développement économique communautaire (qui sera abordé davantage dans le cadre d'analyse). Les CDEC et les CDC sont deux entités qui désirent faire le lien entre le développement économique (créations d'entreprises et d'emplois) et le développement social (qualité de vie, service collectif et prise en charge citoyenne) d'un milieu. Les CDC, dont il sera davantage question dans le problème spécifique, accordent plus d'importance au développement social et sont plutôt mises sur pied dans les petites et moyennes villes (Favreau & Lévesque, 1996).

Tous ces organismes de développement local ou régional ont, de façon générale, pour vocation d'assurer le développement global d'un territoire donné et l'unification des acteurs de la communauté. Ces organismes de développement constituent une des quatre catégories d'acteurs du développement local parmi lesquelles figure également le secteur privé qui comprend bien souvent des entreprises nationales ou multinationales. Une autre catégorie d'acteurs correspond à ceux du secteur public qui sont diversifiés allant des municipalités aux instances régionales et nationales. Les acteurs du tiers secteur correspondent enfin à la dernière catégorie regroupant notamment des organismes sans but lucratif et des associations de divers milieux (Tremblay & Fontan, 1997). Ce sont ces différentes catégories d'acteurs qui seront impliquées dans le projet étudié au cours de cette recherche. Ces acteurs peuvent agir isolément en vue du développement local, mais il arrive bien souvent qu'ils travaillent ensemble de façon concertée ou en partenariat. La concertation et le partenariat représentent des modes de relation entre les acteurs indissociables au développement des communautés. La prochaine section

introduira brièvement la concertation et la mobilisation, deux outils de développement local qui sont également au cœur du projet étudié dans le problème spécifique.

### *1.1.3 La concertation et la mobilisation du milieu*

La concertation est une pratique courante pour de nombreuses organisations et instances publiques et peut constituer une méthode de développement ou de fonctionnement organisationnel privilégiée pour ces dernières. Cette pratique, qui a été encouragée comme méthode de travail dans les années 1980 au Québec, est « un processus planifié, organisé et structuré, doté de balises et de caractéristiques qui lui sont propres » (Fortier, 2009, p. 133). Il existe plusieurs significations de la concertation qui est qualifiée de notion polysémique faisant appel à des valeurs parfois différentes qui produisent par conséquent des pratiques diversifiées (Schneider, 1987). Par exemple, la concertation peut constituer la mission première d'une organisation comme c'est le cas pour les Tables de concertation. D'un autre côté, la concertation peut aussi être utilisée par toutes organisations comme moyen pour arriver à trouver une solution à un problème commun entre plusieurs acteurs (Fortier, 2009).

La concertation constitue notamment un moyen permettant de mettre en œuvre un processus de développement local. Conformément à sa nature, la concertation rejoint l'essence même du développement local dans ses caractéristiques, entre autres en regard des valeurs démocratiques qu'elle véhicule et de la démarche intégrée qu'elle soutient favorisant le potentiel du milieu. La concertation permet ainsi à différents acteurs de participer collectivement au développement de leur communauté en rassemblant les savoir-faire et les ressources de chacun en vue d'une action coordonnée qui profitera aux interventions de chaque partie impliquée (Vachon, 1993). La concertation doit aussi être associée à d'autres aspects d'une action collective comme la mobilisation et la formation de réseaux de soutien (Tremblay & Fontan, 1997).

En plus du travail en concertation des acteurs locaux, le développement local fait appel à la participation des citoyens et des différents organismes et acteurs du milieu. La participation citoyenne et organisationnelle est donc un aspect incontournable du développement local qui peut prendre racine ou peut déboucher sur un processus de mobilisation. La mobilisation d'un groupe d'acteurs est ainsi le passage à l'action de façon collective pour changer ou améliorer une situation (Ninacs, 2007). La mobilisation des communautés locales constitue plus particulièrement « un processus global par lequel les forces vives d'une communauté locale se regroupent pour agir ensemble à la réalisation d'un objectif commun » (Ninacs, 2007, p. 2). Le processus de mobilisation devient donc en soi une stratégie de développement des communautés qui fait appel à l'action collective d'acteurs qui deviennent des agents de changement (Granchamp, Harris & Poitras, 2003).

Plusieurs initiatives de concertation et de mobilisation se réalisent dans la province de Québec impliquant les organismes du milieu. La contribution de ces pratiques est à l'origine de cette recherche qui s'inscrit dans une étude plus vaste du groupe régional d'activité partenariale (GRAP) Mauricie. Cette étude s'intéresse à une initiative impliquant au premier plan des organismes communautaires et des entreprises d'économie sociale. Cette étude est réalisée dans le cadre du programme de recherche du Réseau québécois de la recherche partenariale en économie sociale (RQRP-ÉS). Crée en 2005, le RQRP-ÉS est un organisme partenarial de recherche financé par le CRSH au même titre que l'Alliance de recherche universités-communautés en économie sociale (ARUC-ÉS). Le RQRP-ÉS de même que l'ARUC-ÉS contribuent par la recherche, l'animation et la diffusion d'information à faire connaître et reconnaître l'économie sociale comme facteur de développement social, culturel, politique et économique de la société québécoise. Ces deux structures de recherche sont particulières parce qu'elles permettent à des chercheurs universitaires et des professionnels du milieu de travailler en partenariat à la réalisation de recherches et d'activités de diffusion de connaissance

favorables au développement des collectivités régionales et locales (Alliance de recherche universités-communautés en économie sociale et Réseau québécois de recherche partenariale en économie sociale, 2007).

Le RQRP-ÉS est constitué de huit groupes de travail implantés dans les régions où se trouve une université. Ces groupes régionaux d'activités partenariales (GRAP) structurent et mettent en œuvre leurs activités de réflexion et de recherche selon les besoins et les enjeux du milieu, de même qu'en fonction des partenaires réunis. L'étude du GRAP Mauricie dans laquelle s'insère le présent projet de recherche est le résultat d'un partenariat entre l'Université du Québec à Trois-Rivières (UQTR) et la Corporation de développement communautaire (CDC) des Chenaux. Suite à une initiative menée par la CDC des Chenaux dans la MRC du même nom, cette étude du GRAP Mauricie consiste à dégager la contribution de ce projet de concertation et de mobilisation à la dynamique de la vie communautaire et de l'économie sociale du milieu.

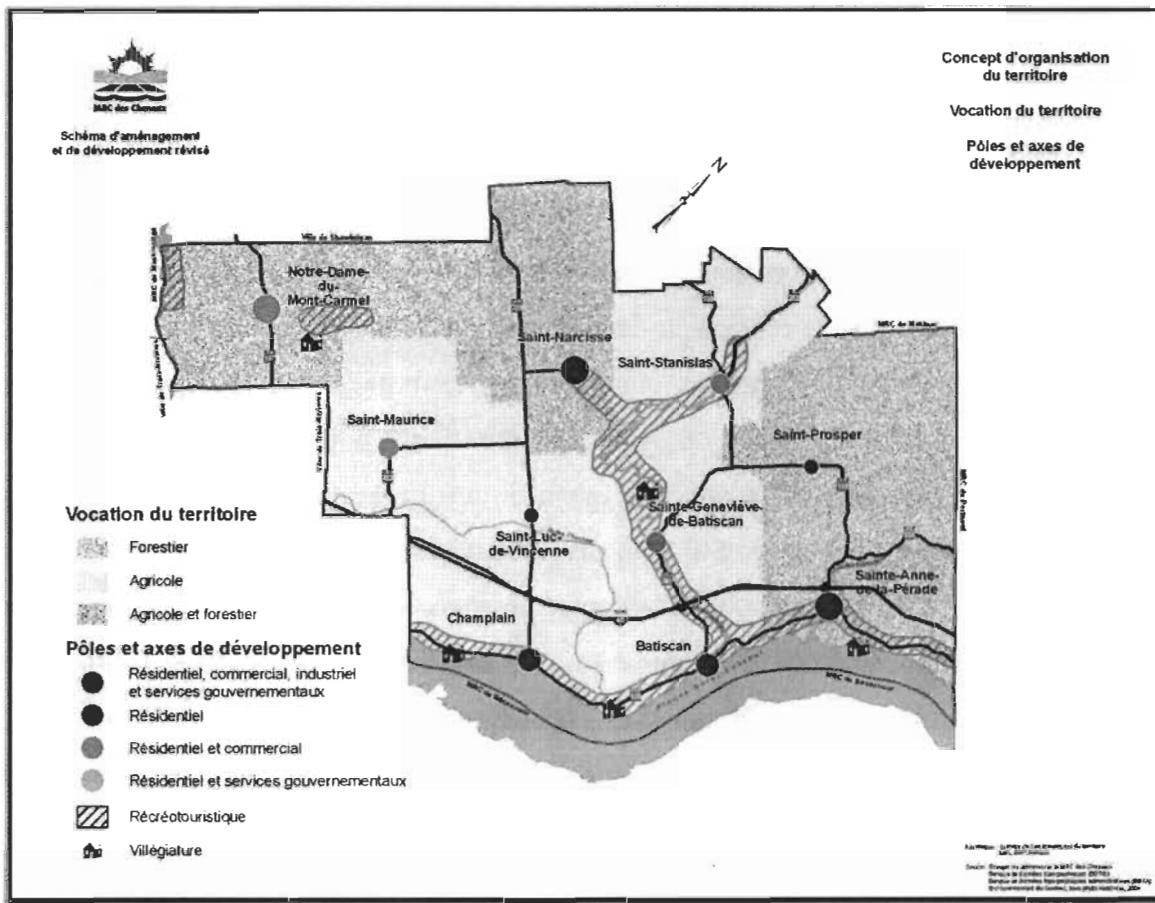
## 1.2 Problème spécifique de recherche

Cette partie présente le problème spécifique de recherche qui se rapporte au projet de concertation et de mobilisation réalisé par la CDC des Chenaux : La grande séduction des Chenaux. Dans un premier temps, un portrait global du projet sera dressé en prenant soin de le situer dans son contexte local. Par la suite, une description détaillée du projet de la CDC des Chenaux sera effectuée, suivie de la présentation de la question et des objectifs de cette recherche.

### *1.2.1 Mise en contexte du projet La grande séduction des Chenaux*

En 2007, la Corporation de développement communautaire (CDC) des Chenaux a mis sur pied La grande séduction des Chenaux, projet destiné à faire connaître les ressources offertes par le milieu communautaire au sein de la MRC des Chenaux située en Mauricie. Ce projet d'envergure consistait en une tournée d'information, de promotion et de sensibilisation des citoyens de la MRC des Chenaux quant aux services offerts par le mouvement communautaire, les entreprises d'économie sociale et le milieu institutionnel de la région. Ainsi, pendant neuf mois, les divers organismes et acteurs du milieu se sont déplacés dans neuf municipalités de la MRC (à raison d'environ une municipalité visitée par mois) pour présenter, à l'aide de kiosques, les services offerts à la population. Ce projet s'afficha tel un événement mobilisateur qui aura su rassembler la population et regrouper dans chacune des municipalités des acteurs de différents niveaux principalement les maires, les élus municipaux, les partenaires institutionnels, les représentants d'organismes communautaires et d'entreprises d'économie sociale.

La grande séduction des Chenaux s'est déroulée dans la MRC des Chenaux, jeune MRC instituée en janvier 2002 qui est le résultat du réaménagement territorial des anciennes MRC de Francheville et du Centre-de-la-Mauricie. La MRC des Chenaux est située en Mauricie le long du fleuve Saint-Laurent entre deux grands centres d'importance, Trois-Rivières et Shawinigan. Elle comporte dix municipalités essentiellement rurales : Batiscan, Champlain, Saint-Maurice, Notre-Dame-de-Mont-Carmel, Sainte-Anne-de-la-Pérade, Sainte-Geneviève-de-Batiscan, Saint-Luc-de-Vincennes, Saint-Narcisse, Saint-Prosper et Saint-Stanislas. Dans ces municipalités, l'écart de population varie entre 5131 habitants et 541 habitants selon des données de 2006 (Comité de développement social des Chenaux, 2009). Ces municipalités rencontrent des problématiques territoriales similaires (MRC des Chenaux, 2007a). La Figure 1 offre une carte de la MRC des Chenaux sur laquelle le territoire de la MRC est découpé selon l'aménagement territorial.



*Figure 1. Carte de la MRC des Chenaux selon l'aménagement du territoire (Source : MRC des Chenaux, 2007b).*

Comme il est possible de constater à la Figure 1, la MRC des Chenaux se caractérise par un territoire à vocation agricole et forestière avec des pôles et des axes de développement divers. Relativement à l'occupation territoriale, certains défis se présentent dans cette MRC, particulièrement au niveau de la cohabitation harmonieuse de l'ensemble des vocations du territoire. De plus, la démographie constitue un enjeu important du plan stratégique de développement de la MRC des Chenaux 2007 (DBSF/DAA Stratégie, 2007). Les données du recensement 2006 indiquent une baisse de 1,4 % de la population du territoire de la MRC des Chenaux par rapport à 2001 pour un total de 16 944 personnes (Statistique Canada, 2006). Même si certaines

municipalités du territoire connaissent une croissance démographique, « la tendance observée au cours des 20 dernières années démontre un ralentissement important dans la croissance démographique » (MRC des Chenaux, 2007a, p. 10). Trois phénomènes démographiques sont ainsi observables sur le territoire comme ils existent dans plusieurs régions du Québec à savoir le vieillissement de la population, la baisse du taux de natalité et la migration des jeunes hors du territoire. Cette réalité démographique a des impacts sur la vitalité du territoire, car une faible population entraîne bien souvent une baisse des services et par conséquent un territoire moins attrayant pour l'immigration. Compte tenu de cette réalité, la planification stratégique de développement de la MRC souligne l'importance de développer un sentiment de solidarité et d'appartenance à la région, de même que l'amélioration de la qualité de vie comme façon d'attirer et de retenir la population (DBSF/DAA Stratégie, 2007). C'est dans cette optique d'amélioration de la qualité de vie par l'accessibilité aux services que s'inscrit le projet de la CDC des Chenaux.

La Corporation de développement communautaire (CDC) des Chenaux regroupe 26 organismes communautaires, entreprises d'économie sociale et organismes de développement qui œuvrent sur le territoire de la MRC des Chenaux. Cette CDC a vu le jour en 2002 suite à la reconfiguration de la MRC du secteur des Chenaux et se veut un outil de concertation et de développement pour le milieu communautaire. Après des débuts difficiles faute de ressources humaines et de financement adéquat, la CDC engagea en décembre 2006 un second coordonnateur présent à temps plein qui donna un nouveau souffle à l'organisme. Le projet La grande séduction des Chenaux débuta en 2007 coïncidant avec le 5<sup>e</sup> anniversaire d'existence de la CDC (CDC des Chenaux, 2008b).

La CDC des Chenaux a pour mission « d'assurer la représentativité et la participation active du mouvement communautaire dans le développement socio-économique de la MRC » (CDC des Chenaux, 2008b, p. 6). Pour coordonner des actions en lien avec ses

valeurs, la CDC dispose d'un conseil d'administration (C.A.) composé de représentants de sept organismes communautaires et du coordonnateur de la CDC. Le C.A. se réunit une dizaine de fois pendant l'année à raison d'une fois par mois sauf les mois de vacances. Il y a actuellement 19 organismes membres réguliers de la CDC et sept organismes considérés comme membres associés n'ayant pas le droit de vote (CDC des Chenaux, 2009a).

Plusieurs actions sont mises en place par la CDC pour assurer sa mission et favoriser le développement des organismes membres. La CDC agit ainsi comme porte-parole du mouvement communautaire dans les instances de concertation en développement local et régional, de même qu'elle permet de mieux cerner les enjeux du milieu communautaire tout en défendant les intérêts des membres. La CDC vise également à valoriser et développer l'action communautaire et à accroître la visibilité et la crédibilité des organismes communautaires présents sur le territoire (CDC des Chenaux, 2008b). Les organismes communautaires du territoire éprouvent un besoin constant de visibilité et de reconnaissance, besoin qui est à la base du projet de *La grande séduction des Chenaux* qui sera expliqué plus amplement dans la partie suivante.

### *1.2.2 Portrait du projet *La grande séduction des Chenaux**

La grande séduction des Chenaux a pris la forme d'une tournée de promotion, d'information et de sensibilisation des citoyens de la MRC en regard des services offerts par le milieu communautaire, institutionnel et par les entreprises d'économie sociale. Par cette façon de faire, La grande séduction visait trois objectifs généraux : « faire connaître à la population de la MRC des Chenaux les services qui sont à leur disposition, sensibiliser celle-ci à la qualité des services offerts par le mouvement communautaire et le milieu institutionnel et dynamiser le réseautage des acteurs ruraux » (CDC des Chenaux, 2007e, p. 2). Le projet a été lancé par une conférence de presse en septembre

2007 annonçant la tournée qui a débuté comme telle en octobre 2007 dans la municipalité de Saint-Maurice. Neuf municipalités ont participé au projet en accueillant la tournée des organismes du milieu à l'exception de la municipalité de Notre-Dame-du-Mont-Carmel. La tournée a pris fin en juin 2008 dans la municipalité de Batiscan. Le Tableau I fait état des municipalités visitées et des dates de visite.

Tableau I

Calendrier de La grande séduction des Chenaux

---

<u>Municipalités visitées</u>	<u>Date</u>
Saint-Maurice	25 octobre 2007
Sainte-Geneviève-de-Batiscan	6 novembre 2007
Saint-Luc-de-Vincennes	21 novembre 2007
Sainte-Anne-de-la-Pérade	4 décembre 2007
Champlain	23 janvier 2008
Saint-Stanislas	19 février 2008
Saint-Narcisse	27 mars 2008
Saint-Prosper	15 mai 2008
Batiscan	10 juin 2008

---

Concrètement, la tournée consistait à investir la salle communautaire de la municipalité et d'y présenter, pendant une soirée, des kiosques d'information montés par les représentants des organisations présentes. Chaque organisation disposait d'un espace pour installer son kiosque qui devait présenter les services offerts par cette dernière. Ainsi, de 16 h à 21 h, les citoyens pouvaient venir rencontrer gratuitement dans un même lieu les représentants d'organismes, d'entreprises d'économie sociale et d'institutions présents et obtenir de l'information sur divers services offerts sur le territoire de la MRC. Environ 24 organismes communautaires, partenaires institutionnels

et entreprises d'économie sociale étaient représentés, de même qu'en certaines occasions, des organismes municipaux de chaque municipalité. En plus de la visite des kiosques, La grande séduction comprenait un mot de bienvenue du président d'honneur de l'événement, un historien connu et reconnu dans la région. Ce dernier ouvrait la soirée en faisant un « salute » aux bâtisseurs et bâtieuses de la municipalité relatant ainsi certains événements historiques marquants propres à la municipalité visitée. Une conférence avait également lieu au cours de la soirée avec un conférencier et une thématique différente à chaque municipalité. Au total quelques 1200 personnes ont participé et assisté à la tournée de La grande séduction des Chenaux (CDC des Chenaux, 2008a).

Lorsqu'il sera question de La grande séduction des Chenaux, le mot « acteurs » sera utilisé pour désigner les gens et les organismes qui ont participé à la mise en œuvre et à la réalisation du projet. À la différence, les citoyens qui ont assisté aux « Grandes Séductions » seront plutôt appelés « participants ». Les acteurs du projet provenaient des milieux communautaire, institutionnel ou municipal. À la discrétion de la municipalité qui accueillait la tournée, certains organismes municipaux se sont joints pour une soirée au projet : comme la bibliothèque, les pompiers et premiers répondants, la société d'histoire ou le service des loisirs. Les maires des municipalités de même que les conseillers municipaux et les directeurs généraux étaient aussi appelés à prendre part au projet souvent par une contribution matérielle et financière. Certains partenaires financiers ont contribué au projet : entre autres, Centraide-Mauricie et la MRC des Chenaux par le biais du Pacte rural. Sur le terrain, chaque municipalité disposait d'une ambassadrice ou d'un ambassadeur local choisi par les organisateurs du projet pour faciliter la mobilisation de la population de la municipalité. L'ambassadeur devait donc faire la promotion du projet dans son milieu pour inciter les gens à venir nombreux à La grande séduction de sa municipalité.

La grande séduction des Chenaux a ainsi réuni et a mobilisé dans chacune des municipalités des acteurs de différents milieux, de même que de nombreux citoyens venus assister à l'événement. Ce projet semble constituer une démarche réussie en matière de mobilisation, de participation et de concertation. État de fait qu'il sera intéressant d'étudier dans la présente recherche.

### 1.3 Question et objectifs de recherche

La grande séduction des Chenaux a suscité la curiosité des chercheurs et du milieu où elle s'est déroulée en raison du succès qu'a connu le déploiement de cette initiative de même que de sa réussite constatée par la coordination du projet. Partant du postulat qu'il s'agissait d'une réussite, le GRAP Mauricie a entrepris la réalisation d'une étude dans laquelle s'inscrit ce projet de recherche. Cette étude vise à dégager les conditions gagnantes de même que les retombées et les contraintes du projet de la CDC des Chenaux et plus particulièrement de la concertation qui a mené à la mise en œuvre du projet. Précisions d'entrée de jeu que la concertation et le projet La grande séduction sont à la fois distincts et étroitement liés puisqu'ils se sont influencés tout au long de la démarche. En plus de mettre en évidence les caractéristiques de La grande séduction des Chenaux, la présente recherche approfondit la compréhension de la contribution de la concertation et de la mobilisation au développement local, notamment à la dynamique de la vie communautaire. Cette dynamique de la vie communautaire fait référence ici à la vie de la communauté en général avec une attention particulière portée aux acteurs du milieu communautaire. En effet, l'étude de ce projet de concertation, qui semble avoir créé une synergie intéressante dans la MRC où il s'est déroulé, pourra amener une compréhension supplémentaire d'une initiative de développement local qui favorise la vitalité du milieu. De plus, devant la complexité de la pratique de la concertation, il devient captivant de se pencher sur un projet réalisé de la sorte afin de mieux saisir les

spécificités de cette pratique. De ce fait, il sera possible dans cette recherche de cerner les particularités de La grande séduction des Chenaux en ses phases d’élaboration et de mise en œuvre qui auront mené à sa réussite. En somme, cette recherche dans le cadre du mémoire devra répondre à la question suivante : « De quelle façon la concertation vécue dans le cadre de l’élaboration et de la mise en œuvre de La grande séduction des Chenaux a-t-elle contribué à la dynamique de la vie communautaire sur le territoire de la MRC des Chenaux ? ».

### Objectifs de recherche

- Identifier et décrire les particularités (conditions gagnantes) de la concertation vécue dans le cadre de l’élaboration et de la mise en œuvre du projet.
- Identifier les retombées sociales, économiques et politiques du projet mené en concertation pour chacun des groupes d’acteurs.
- Déterminer les contraintes (organisationnelles, sociales, politiques, économiques, physiques, personnelles) rencontrées par chacun des groupes d’acteurs lors de l’élaboration et de la mise en œuvre du projet mené en concertation.

Pour donner suite à la présentation du problème de recherche, le chapitre suivant expose le cadre de référence qui permet de présenter les grands concepts et les angles d’analyse du problème de recherche.

## Chapitre 2

*Cadre de référence*

Ce chapitre présente le cadre de référence qui servira d'appui théorique pour comprendre et analyser le projet La grande séduction des Chenaux. Ce chapitre se divise en trois grandes parties et débute par la présentation du concept de développement local. La deuxième partie touche la concertation qui sera étudiée tant au niveau de sa définition que de sa pratique. Enfin, ce cadre de référence se termine par la présentation de quelques caractéristiques de la notion de mobilisation des communautés.

## 2.1 Le développement local

Le développement est devenu un concept phare des sociétés occidentales qui en ont fait un construit social, culturel et économique véhiculé à travers le monde. Aujourd’hui, force est de constater les limites de ce concept ou plutôt de cette vision du développement avec les valeurs, les normes et le contenu qui y sont véhiculés (Tremblay, 1999). La prise de conscience des inégalités de développement des territoires, notamment entre le Nord et le Sud de même qu’au sein des pays dits industrialisés, a favorisé l’apparition d’une approche plus territoriale du développement. Devant l’inefficacité des mesures traditionnelles pour régler les difficultés des territoires, le développement local constitue une approche complémentaire qui a été pensée dans le but de contrebalancer le modèle de développement promu depuis le 19<sup>e</sup> siècle (Vachon, 1993). Dans la prochaine section, nous présenterons sommairement les grandes lignes de ce mode de développement en débutant par une mise en contexte historique qui est marquée par un retour à la notion de local.

### 2.1.1 Le « local » comme référence

Bien que la notion de développement local soit assez récente, la place du « local » en tant qu'élément de base dans la compréhension du territoire et du développement de celui-ci est plus ancienne. L'intérêt à propos du local a toujours été présent dans l'histoire jusque dans les années 30 (Klein, 2006a). Survient à ce moment l'époque de la régulation fordiste où le national triomphe sur la spécificité locale. « Toute référence au local est alors perçue comme une réaction contre la modernité » (Klein, 2006a, p. 4). La période de croissance des sociétés occidentalisées qui suit, soit entre 1940 et 1970, correspond à une période où le territoire national devient la référence en termes d'action de développement provenant de l'État. Apparaît alors le **développement régional** qui vise à uniformiser le territoire national en modernisant les structures et les régions à l'image des pôles de développement moderne que sont souvent les grandes villes (Klein, 2006a). Avec ce désir de conformité pour les différentes échelles territoriales de la société nationale, le « local » est relégué au second rang et occupe une place très effacée dans les politiques de développement de l'époque. Dans les années 70, l'apparition des effets de la globalisation démontrent la difficulté de ce modèle de développement régional d'assurer son principal objectif d'une équité et d'un équilibre territorial. Un nouveau changement de perspective s'opère en réaction aux critiques d'un modèle considéré comme interventionniste et centralisateur qui impose une vision descendante du développement du haut vers le bas. Le local est redécouvert par les sciences du développement comme le lieu où se précise la spécificité d'un territoire, où apparaît l'unicité du social et d'où naissent les actions collectives. Face à la globalisation économique, le local devient ainsi une réponse socio-territoriale où les actions et les décisions sont soutenues par des réseaux d'acteurs (Klein, 2006a).

Le cadre local peut être représenté de diverses façons, notamment par une vision plus traditionnelle des villes et villages. Le local peut être aussi déterminé par l'État qui en établit le découpage territorial, de même que les pouvoirs, les compétences et les

moyens. En plus de cette vision géographique et administrative, le local dont il est question dans ce projet de recherche est aussi défini par les acteurs locaux. Ces acteurs, dans une proximité géographique, sociale et politique, partagent un sentiment d'appartenance. En effet, comme le proposent Klein (2006a) et Joyal (2002), le local correspond à des systèmes d'action constitués d'acteurs sociaux, politiques et économiques. La délimitation du local n'est donc pas claire et s'avère plus dynamique que statique :

Le local ne correspond pas à un lieu délimité, mais à un système d'acteurs qui se concertent parce qu'ils partagent une identité commune en relation à un territoire, une conscience territoriale qui les amène à réaliser des projets en association. (Klein, 2006a, p. 13)

Compte tenu de cette réalité dynamique du local, il est souhaitable d'entreprendre le développement dans un territoire qui constitue un espace de solidarité où des individus attachés au milieu partagent une histoire commune et ont envie de construire un avenir collectif (Joyal, 2002).

Pour comprendre mieux cette notion de développement local, seront présentés dans les pages suivantes des éléments de définition de ce développement, de même que les caractéristiques principales de cette approche.

### *2.1.2 Définition du développement local*

Plusieurs auteurs (Favreau & Lévesque, 1996; Tremblay & Fontan, 1994; Vachon, 1993; Pecqueur, 2000) s'entendent pour dire qu'il n'y a pas de typologie ou de définition proprement dite du développement local. Davantage utilisé pour l'action, ce concept n'a pas fait l'objet chez les chercheurs d'une recherche de définition pas plus que chez les acteurs eux-mêmes peu soucieux de définir leur démarche (Mengin, 1989). Le concept

de développement local et les notions qui en découlent semblent assez complexes, car ils font appel à plusieurs disciplines et sont analysés à partir d'approches théoriques différentes (Favreau & Lévesque, 1996). Il en résulte plusieurs éléments de définition, voire plusieurs courants ou approches, mais aucune définition universelle du développement local.

Plus qu'une mode ou un modèle, le développement local est donc davantage de l'ordre de la pratique et met l'accent sur la valorisation de la différence et de la singularité des territoires comme facteurs de développement (Pecqueur, 2000). Tenant compte des dimensions politiques, sociales et économiques de ces territoires, le développement local correspond à une vision multidisciplinaire du développement (Klein, 2006a). Cette vision intègre donc à des considérations purement économiques des préoccupations sociales, culturelles et environnementales contribuant ainsi à créer d'autres formes de développement (Vachon, 1993).

Selon Pecqueur (2000), le développement local ne serait pas une idéologie en ce sens qu'il n'engendre pas de chemin unique. Il existe plutôt une diversité de voies et de stratégies d'action économique retenues. Pour Vachon (1993), il ne s'agit pas non plus d'un « modèle » puisque chaque expérience est façonnée de façon unique par le milieu où elle se déroule et par les acteurs qui en font partie. Le développement local est plutôt une stratégie mise en œuvre sur un territoire donné où les acteurs sont les bénéficiaires et où les initiatives locales sont encouragées. Cette manière de penser, qui considère un développement global, permet de suppléer à la macro-économie et favorise l'émergence d'une « capacité de mobilisation, d'analyse et de réactivité du territoire » (Greffé, 2002, p. 20) qui devient en mesure de relever des défis et d'identifier des solutions nouvelles.

Le développement local semble provenir du développement endogène en rupture avec la vision d'un développement descendant fait « par le haut ». Tremblay (1999) prétend que, bien que découlant du développement endogène, le développement local a

subi une formalisation plus grande qui a entraîné plusieurs approches et courants. Une première approche, le **développement économique local**, entrevoit la revitalisation des communautés locales en se concentrant sur l'amélioration d'indices économiques traditionnels comme la création d'emplois et d'entreprises. Ce développement local de type libéral met donc principalement l'accent sur l'aspect économique du développement sans préoccupation sociale particulière (Tremblay & Fontan, 1994).

Centrée sur la dimension sociale de l'intervention et des résultats, la seconde approche de développement local est celle du **développement communautaire**. « Dans cette approche, c'est le développement social qui influencera le développement économique » (Tremblay, 1999, p. 26). Ainsi, aux objectifs économiques de l'approche précédente, s'ajoutent des objectifs sociaux se soldant en une approche globale et participative qui considère les dimensions sociales, culturelles et économiques. Tremblay et Fontan (1994) qualifient ce développement communautaire de développement local dit progressiste favorisant le changement social. En misant sur une démarche consensuelle où s'additionnent les forces locales, cette approche veut résoudre les problèmes sociaux par un développement économique et social des communautés qui sont elles-mêmes responsables de leur développement.

Cette approche peut être associée au concept de développement économique communautaire (DEC) qui fut popularisé au Québec à partir d'expériences de développement local en milieu urbain, notamment par les Corporations de développement économique communautaire (CDEC). Les CDEC reflètent ce type d'approche par leur souci de faire le lien entre le développement économique et le développement social tout en devenant des lieux de gouvernance locale favorable à la prise en charge du milieu (Joyal, 2002). Les corporations de développement communautaire (CDC) sont aussi d'autres acteurs importants du DEC qui, bien qu'agissant un peu plus sur le développement social, tentent de faire le lien avec l'économique. Ces organismes agissent sur la promotion des initiatives existantes

produisant un effet levier pour les projets et les groupes émergents (Favreau & Lévesque, 1996).

En plus de ces deux grandes approches, il existe d'autres concepts s'apparentant à ces courants de développement local qui varient selon leur champ d'origine. Le champ de l'organisation communautaire, avec son modèle de développement local similaire à l'approche communautaire ou progressiste, a donné naissance au Québec au concept de **développement des communautés**. Ce concept, bien que peu utilisé, pourrait englober tous les autres concepts se référant à un développement où entrent en jeu la participation des membres d'une communauté et le renforcement de leur pouvoir sur les ressources et les institutions locales (Leroux & Ninacs, 2002). Ce concept fait donc référence à un processus d'action collective démocratique sur un territoire en vue de résoudre des enjeux communs reliés aux conditions de vie (Bourque, 2008).

À la lumière de ces différents concepts, se démarque un certain chevauchement des expressions entourant ces types de développement selon les auteurs. Les frontières étant assez floues, les distinctions sont plus de nature théorique que pratique. Bien que les particularités théoriques puissent s'avérer intéressantes, ce qui nous préoccupe particulièrement ici est la compréhension des fondements et des principes du développement local pour une représentation générale du concept. Il sera donc question dans la prochaine partie d'un résumé des caractéristiques principales du développement local.

### *2.1.3 Caractéristiques du développement local*

Dans notre façon de penser le développement social et économique, il faut retenir que le développement local s'apparente à une stratégie d'intervention et d'organisation du territoire qui crée une situation d'apprentissage collectif. Il fait appel à un processus

dynamique axé sur l'action dans lequel sont impliqués les bénéficiaires. Bien que cette stratégie ait des spécificités qu'elle emprunte à chaque situation, il est concevable de recenser des caractéristiques d'ensemble qui sont communes et qui découlent de principes fondamentaux de cette approche.

Vachon (1993) identifie cinq caractéristiques principales du développement local qui font consensus chez les auteurs et qui permettent de fournir des éléments de définition du concept. Tel qu'il fut mentionné précédemment, cette stratégie de développement fait appel tout d'abord à des *approches multiples* qui découlent des réalités du milieu et s'adaptent à celles-ci. En effet, les territoires et les collectivités sont variés et possèdent chacun et chacune des ressources, des potentialités et des enjeux distincts. Il en résulte une multitude de stratégies possibles variant en fonction du contexte donné. De plus, plusieurs stratégies peuvent être utilisées pour une même situation entraînant des réponses multiples à des problèmes multiples. Il est donc bien difficile de transposer directement d'un milieu à l'autre les expériences de développement local. Aucun modèle ou mode d'emploi ne conduit au développement local; cette vision du développement repose plutôt sur des approches multiples et singulières qui permettent de développer de façon globale le territoire. Plusieurs secteurs doivent être considérés pour dépasser une approche sectorielle et viser davantage un développement transversal (Mengin, 1989). Cette approche multisectorielle reconnaît ainsi l'interdépendance des différents secteurs présents sur un territoire donné.

Les initiatives de développement local sont fortement reliées à un territoire et ancrées dans celui-ci. De ce fait, *l'assise territoriale* représente une autre caractéristique importante du développement local. Le territoire représente un espace où s'incarne et prend forme le développement qui devient une stratégie collective où sont anticipés les problèmes et produites les solutions correspondantes (Greffé, 2002). Ainsi, tous les aspects du territoire entrent en jeu dans cette recherche de solution autant les composantes naturelles, culturelles, sociales et économiques (Tremblay, 1999). Le

développement local doit donc se faire en tenant compte des facteurs géographiques d'un territoire donné de même que des ressources et contraintes du milieu, mais également en prenant à partie l'identité culturelle de la collectivité concernée. Les initiatives de développement d'un territoire donné sont reliées à des personnes qui possèdent une culture et une vision de la collectivité à laquelle ils appartiennent. Le territoire est donc lié en quelque sorte à la notion de communauté qui implique l'existence d'un système social au sein d'un espace défini (Bourque, 2008). Cependant, il n'y a pas d'unanimité sur la notion de communauté. Comme le mentionne Tremblay et Fontan (1994), « les frontières entre la communauté d'appartenance et le territoire d'appartenance sont un peu floues, les deux aspects étant souvent associés » (p. 140). Nous retiendrons une signification large du mot communauté où celle-ci est définie à partir de ses bases géographiques, historiques ou sociales. L'angle de définition de la communauté importe moins que le sentiment de reconnaissance et d'appartenance à cette communauté. « Les pratiques de développement local supposent l'identification à un territoire et l'appropriation de celui-ci » (Vachon, 1993, p. 93). L'identification à une communauté ou à un territoire d'appartenance devient donc un élément important du développement local sur lesquels peut dépendre le succès d'une initiative.

Une autre caractéristique du développement local constitue sa *force endogène* qui représente la capacité d'une collectivité d'assurer son développement au moyen des forces et des ressources du milieu (Vachon, 1993). Le développement des collectivités et des territoires appartient avant tout aux collectivités elles-mêmes. Même si des interventions ciblées par l'État peuvent s'avérer nécessaires, le développement ne doit pas venir uniquement par le « haut ». Il s'agit plutôt d'une approche ascendante telle que définie par Stöhr et Taylor (1981) où le développement doit « s'appuyer en tout premier lieu sur la mobilisation maximale de chacune de ses ressources naturelles, humaines et institutionnelles et avoir pour priorité la satisfaction des besoins de base des résidants de cette région » (p. 120) (cité dans Stöhr, 2003). Le développement local repose ainsi sur la perception du potentiel des communautés à assurer leur développement et

inversement, il favorise cette force endogène présente sur un territoire donné. Nous pouvons relier cette caractéristique à la notion d'autonomisation (empowerment) qui est « le processus par lequel un individu ou une collectivité s'approprie le pouvoir ainsi que sa capacité à l'exercer de manière autonome » (Ninacs, 2002, p. 22). L'enjeu principal du développement local se situe justement au niveau du pouvoir pouvant être exercé par les collectivités sur leur situation économique et sociale (Ninacs, 2002). Le développement local reconnaît ainsi la capacité des communautés à prendre en main leur développement qui sera mieux adapté aux besoins du milieu.

Cette notion de pouvoir et de maîtrise collective en tant que valeurs démocratiques amène une autre caractéristique du développement local qui a trait au *caractère démocratique* de celui-ci. Cette approche de développement endosse les valeurs démocratiques en favorisant la participation et la responsabilisation des citoyens envers le développement de leur communauté (Vachon, 1993). Parazelli (2004) souligne néanmoins la complexité de l'exercice démocratique autant dans une perspective étatique, citoyenne que communautaire. Cette dernière perspective illustre en effet la difficulté, dans le contexte social et économique actuel, d'impliquer les citoyens dans cette définition collective de leurs besoins et des projets de développement. Dans un contexte où les organisations doivent se conformer aux objectifs de leurs programmes de subvention tout en répondant aux besoins des personnes qu'elles soutiennent, la participation du citoyen peut devenir une « lourdeur démocratique » (Parazelli, 2004, p. 24). La mise en place de réseaux et d'instances de participation publique s'avère une solution possible pour faciliter ces processus de participation démocratique.

Pour permettre aux valeurs démocratiques de se réaliser, le développement local se veut également une *démarche globale et intégrée* à laquelle chacun est convié à participer. Il s'agit ici de provoquer un décloisonnement des compétences et des interventions de chacun pour assurer une vision plus collective du développement. Plutôt qu'un travail compartimenté par secteur, le développement local fait davantage appel à

la collectivité vue comme un tout où sont conciliés le « sectoriel » et le « global ». Pour ce faire, le travail en réseau s'avère un élément clé dont l'enjeu est de favoriser cette « capacité d'agir localement pour contrôler ses ressources ou mobiliser sa population » (Ninacs, 2002, p. 20). L'établissement de réseaux permet d'associer le plus de partenaires à un projet collectif pour réaliser une intervention commune et plus cohérente. Les réseaux permettent ainsi de renforcer l'action des acteurs en créant des relations spécifiques qui relient ces derniers (Pecqueur, 2000). Ces alliances stratégiques sont fondées sur la complémentarité et l'interdépendance des acteurs qui ont chacun leurs compétences et des intérêts propres. La force d'un réseau tient à quelques éléments dont les relations et la communication entre les acteurs, leur niveau d'engagement, l'existence d'objectifs communs, l'acceptation de règles de fonctionnement, la présence de leaders, de même que la croyance du bien fondé de l'apport de chacun (Thibault, 2001).

Ce travail en réseaux ne saurait s'opérer sans certains processus dont la concertation et le partenariat qui constituent des outils privilégiés de développement local. Ces lieux de rencontre et d'échange permettent des alliances entre les acteurs de même que l'articulation des interventions pour engendrer des initiatives de développement plus adaptées. Considérées comme un moyen important pour mettre en œuvre un processus de développement local, ces mesures, en particulier la concertation, seront vues plus en détail au chapitre du cadre de référence.

Ces caractéristiques communes au développement local permettent de mieux cerner le concept et d'en comprendre les tenants et aboutissants. Comme il s'agit d'un concept pratique menant à des initiatives réelles de développement, nous nous attarderons sur les étapes pouvant mener à un tel processus de développement. Dans la prochaine section, sera présenté un modèle illustrant les étapes d'un cycle de développement local.

#### 2.1.4 Mise en marche d'un processus de développement local

Basé sur des initiatives du milieu, le développement local doit être considéré comme un processus où, à la suite d'une action, s'instaure une dynamique de développement favorisée par la mobilisation du milieu. À l'aide d'un cycle, Klein (2006a) a représenté les étapes nécessaires à la mise en marche d'un processus de développement local. Nous brosserons les grandes lignes de ce modèle (Figure 2) qui permet de constater les moments stratégiques d'un processus de développement. Le schéma met en place les divers éléments qui contribuent à créer le milieu local.

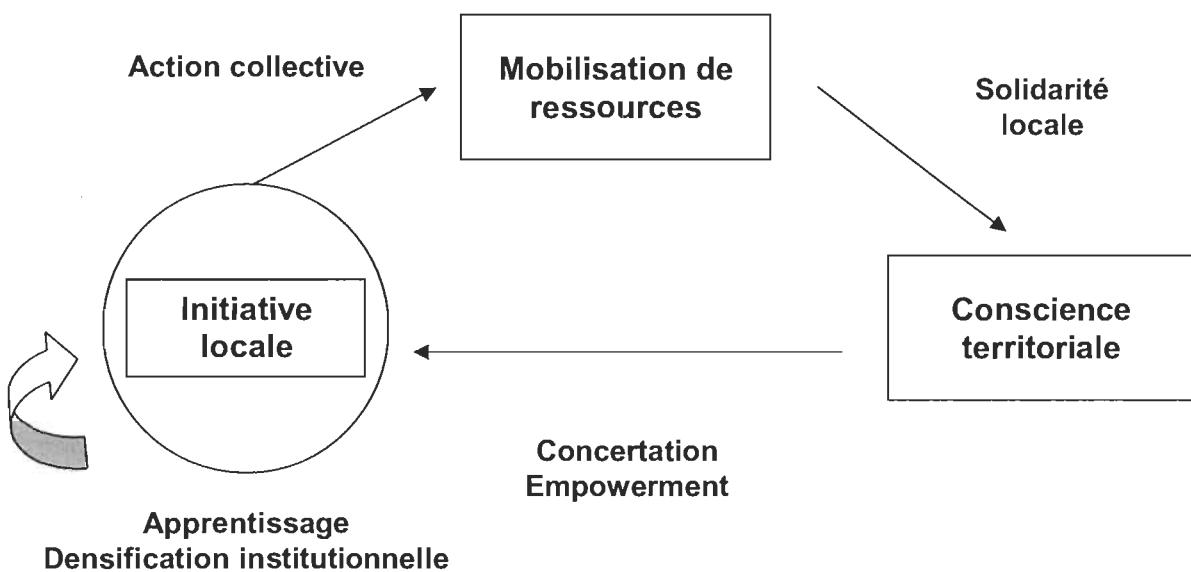


Figure 2. Développement et initiative locale : un modèle (Klein, 2006a, p. 15).

Le cycle débute avec le lancement d'une *initiative locale* qui peut être une initiative individuelle ou collective et qui peut correspondre à divers domaines. Confrontée à d'autres projets du milieu, cette initiative deviendra un projet collectif lorsqu'elle sera défendue par les acteurs et groupes de la collectivité locale. Pour démontrer l'importance de cette initiative, ces acteurs vont réaliser des *actions collectives* susceptibles de créer

un attachement de la collectivité envers le projet. Les acteurs vont, à cette étape, **mobiliser les ressources** financières et organisationnelles du milieu tout en allant chercher à l'externe les ressources manquantes. Cette mobilisation crée entre les acteurs locaux un sentiment de **solidarité locale** dans l'action faisant naître une conscience collective délimitée par le territoire. Cette **conscience territoriale** est une base importante qui encouragera l'action conjointe des acteurs, notamment à travers la **concertation** laquelle favorisera **l'autonomisation (empowerment)** collective. Cette action conjointe peut même entraîner la mise sur pied d'institutions (**densification institutionnelle**) aptes, à travers l'**apprentissage**, à mettre sur pied d'autres initiatives de développement.

Pour Bradford (2003), ce processus d'apprentissage est ce qui pourrait décrire l'innovation communautaire qui met l'accent sur une collaboration entre des acteurs du milieu pour une compréhension globale des défis et des solutions possibles. Cet apprentissage social permet de faire circuler les idées et les expériences pour renforcer le cycle de développement produit. La mobilisation des communautés d'apprentissage crée ainsi un terreau fertile pour la poursuite du développement local.

Dans sa réflexion sur la mise en marche d'un processus de développement local, Klein (2006a) insiste sur l'importance de la combinaison des ressources provenant à la fois du milieu et de l'extérieur. La création d'un milieu innovateur et dynamique ne peut se limiter qu'à l'endogène avec l'utilisation de ressources internes à la collectivité. En allant chercher des ressources extérieures, « l'action collective établit une relation ascendante entre le local et le global, entre le social et l'économique » (Klein, 2006a, p. 14). Faire appel aux ressources extérieures signifie également assurer la liaison avec les niveaux supérieurs de gouvernement afin de bénéficier de leur soutien. L'innovation communautaire telle que décrite par Bradford (2003) est basée sur une dynamique où se conjuguent des stratégies provenant de la base et des appuis provenant « d'en haut ».

Plus importante même pour le développement d'un milieu est la dynamique sociale présente entre les acteurs du milieu, dynamique propre à mobiliser les ressources nécessaires au développement de la collectivité. Jouant un rôle de première importance, la présence de certains acteurs essentiels devrait logiquement assurer le développement d'une communauté dynamique. Cadieux (1997) (cité dans Leroux & Ninacs, 2002) parle, d'une part, des leaders locaux lucides et engagés dans le milieu, des entrepreneurs motivés, de même que des élus et des fonctionnaires qui veulent travailler avec le citoyen plutôt qu'à sa place. Sa formule englobe les partenaires qui désirent renforcer leurs efforts, de même que les citoyens qui se sentent concernés et s'approprient la démarche.

Les leaders locaux constituent ainsi un élément clé dans la réussite d'un processus d'innovation et pourraient apparaître dans le cycle de développement local. Ces champions locaux, comme les désigne Bradford (2003), seront souvent à l'origine du processus de développement et en guideront la réalisation en misant sur leur connaissance du milieu et leur capacité de réseautage. Pour Matteshich et Monsey (1997), la réussite d'un processus de développement local est basée sur certaines caractéristiques que doivent posséder le leader local. Celui-ci doit détenir une bonne compréhension de la communauté autant au niveau culturel, social, politique et démographique qu'en termes d'enjeux présents dans la communauté. Le leader doit avoir un engagement sincère envers la communauté de même qu'il doit être en mesure d'établir des relations de confiance avec ses membres. Le niveau d'expérience du leader de même que sa capacité à être flexible et à s'adapter à l'environnement sont également des éléments favorables au processus de développement.

En plus des caractéristiques du leader local, d'autres éléments assurent le succès d'un processus d'innovation communautaire. Matteshich et Monsey (1997) regroupent ces facteurs en deux grandes catégories. Tout d'abord, les facteurs liés aux caractéristiques de la communauté comprennent notamment le fait que la communauté soit sur un

territoire géographique restreint et qu'existent sur ce territoire une conscience des enjeux de développement et une motivation endogène à intervenir. La flexibilité et la capacité d'adaptation d'une communauté peuvent aussi favoriser le développement de la communauté, de même que des habiletés de coopération et l'existence préalable d'une cohésion sociale ou d'initiatives réussies. Des facteurs de réussite reliés au processus comme tel de développement local constituent la deuxième catégorie. Ce processus doit avant tout faire appel à une participation généralisée et continue des membres de la communauté où doit régner peu de compétition et où ces mêmes membres s'approprient le processus. Un bon système de communication de même que la création de liens avec des organisations à l'extérieur de la communauté se classent également parmi les facteurs favorables au développement qui devra bénéficier à une large tranche de la population. Bradford (2003) recense dans les travaux de différents auteurs sept éléments clés qui peuvent influencer la réussite d'un processus d'innovation communautaire :

- La présence de champions locaux
- Des intermédiaires institutionnels
- Une participation équitable
- Une culture civique de la créativité
- Des ressources financières et techniques adéquates
- La reddition de comptes
- Des indicateurs pour mesurer les progrès accomplis

(Bradford, 2003, p. 10-12)

Ces éléments viennent appuyer certaines des caractéristiques mentionnées précédemment et peuvent s'insérer dans le modèle de Klein (2006a). Nous retiendrons qu'un cycle réussi de développement dépend de différents facteurs reliés à la communauté et au processus de développement. Ce processus fait appel à des actions collectives pour « construire de l'intérieur » (Bradford, 2003, p. 72) des initiatives qui sont soutenues également par des ressources externes à la collectivité. Cette collaboration entre plusieurs acteurs et plusieurs réseaux permet des échanges d'idées et

des apprentissages qui engendrent une synergie et une impulsion pour la poursuite du cycle de développement et d'innovation.

Ces processus d'apprentissage et de travail collectif passent par des modes de relation entre les acteurs tels le travail en réseau, le partenariat et la concertation. Indissociables au développement des communautés, ces modes de relation feront l'objet de la prochaine section qui s'attardera plus spécifiquement sur la concertation, outil de développement local.

## 2.2. La concertation

La concertation est devenue une pratique courante pour de nombreuses organisations et instances publiques et peut constituer une méthode de développement ou de fonctionnement organisationnel privilégiée. Dans une plus large mesure, la concertation peut aussi avoir des effets multiples sur le développement des communautés en permettant la création d'espaces de rencontre et de lieux de partage et de confrontation des idées entre les acteurs. Outil de gestion ou de développement local, la concertation semble prendre plusieurs sens et force est de constater la confusion et l'ambiguïté qui règnent autour de la définition de cette notion. Au-delà de la définition même de la concertation, il importe d'abord de comprendre qu'elle est une pratique développée par des acteurs en réponse à une situation particulière (Schneider, 1987).

Rappelons que la concertation n'est pas apparue de façon dénaturée. Elle est plutôt le résultat de toute une série d'événements conjoncturels, ce qui en fait aujourd'hui une pratique utilisée depuis plusieurs années au Canada et au Québec. Tremblay et Fontan (1994) affirment que les premières traces de la concertation au Canada remontent en

1886 lors des premières commissions royales d'enquête où des représentants patronaux et syndicaux réunis avec les membres du parlement ont discuté des relations syndicales-patronales. Au Québec, le discours sur la concertation et la pratique de celle-ci ont beaucoup évolué, principalement au cours des décennies 1980 à 2000. Se sont alors succédées diverses initiatives de concertation à différentes échelles telles les conférences socio-économiques à la fin des années 70 et le Forum pour l'emploi en 1989, tout comme se sont multipliées les tables de concertation locales, régionales ou sectorielles (Tremblay & Rolland, 1996). Plus qu'une mode, la concertation est un mouvement qui perdure au Québec ainsi qu'ailleurs dans le monde où certains ont développé une pratique concertiste très ancrée dans les mœurs.

De façon générale, l'émergence de cet espace de communication entre des acteurs socio-économiques peut être expliquée par trois grands groupes de facteurs conjoncturels à savoir les facteurs économiques, politiques et sociaux. En premier lieu, un certain nombre de *facteurs économiques* surviennent au cours des décennies 70 et 80 où on assiste à l'évolution des structures économiques traditionnelles. La situation économique se dégrade dans un contexte où les échanges se mondialisent et où la concurrence s'internationalise. Cette conjoncture économique et l'introduction de nouvelles technologies forcent une réorganisation du travail au sein des entreprises pour demeurer concurrentielles. La concertation entre employés-employeurs constitue une façon de pallier les effets de cette réorganisation (Tremblay & Rolland, 1996).

Dans ce contexte de crise économique, l'inefficacité des politiques économiques traditionnelles pour assurer et répartir la croissance ébranle les fondements même de l'État-providence (Tremblay & Rolland, 1996). Ainsi, des *facteurs politiques* peuvent aussi expliquer l'émergence de la concertation qui fait alors partie des stratégies pour régler la crise de l'État-providence. À l'évidence, l'utilisation de la concertation est intimement liée à ce double repositionnement de l'État qui, d'une part, se désengage du social et, d'autre part, souhaite une plus grande participation citoyenne dans la sphère

publique. Pour faire fonctionner cette société complexe, l'État nécessite la participation de partenaires qui échangent et cherchent des solutions faisant de cette concertation une technique de gestion au service du pouvoir public (Ouellet, 1983, cité dans Fortier, 2009).

L'émergence de la concertation s'explique aussi par des *facteurs sociaux* qui mettent en scène les mouvements sociaux et l'élargissement des luttes soutenues par les acteurs du milieu. On constate la volonté accrue des travailleurs de contrôler leur condition de travail de même que la volonté des populations locales de participer au développement de leur territoire. Les organismes communautaires deviennent aussi des partenaires de premier ordre dans la recherche de solutions aux problèmes sociaux (Fortier, 2009). La concertation devient ainsi un moyen d'intégrer tous ces acteurs dans la gestion et la planification des actions.

La concertation a donc pris forme suite à de nombreuses situations conjoncturelles et de nombreux contextes. Par exemple, au Québec, la notion de concertation fut reconnue plus officiellement dans les années 80 dans une perspective néocorporatiste. La concertation était alors vue comme une tendance à la collaboration entre l'État, le patronat et le syndicat contrastant avec l'affrontement caractéristique des relations de travail des années 60-70. Cette collaboration prit des formes institutionnalisées (société, commissions, etc.) et fit l'objet d'événements comme les sommets économiques ou les forums sociaux. Néanmoins, les expériences de concertation québécoises ne doivent pas être uniquement considérées dans cette perspective puisqu'elles se sont ouvertes à d'autres acteurs soit les organismes de la communauté (Fortier, 2009). Ainsi, les visages de la concertation au Québec ont évolué au fil des années selon les conjonctures en place. Les personnes impliquées dans les pratiques concertistes ont évolué de même que les objectifs de la concertation comme le signale Bourque (2008) :

Si à ses débuts dans les années 80 la concertation visait surtout l'échange d'information, les références mutuelles et le réseautage, elle

vise maintenant l'action commune et le partenariat dans la réalisation de projets convenus entre les acteurs ce qui représente un défi beaucoup plus considérable. (p. 80)

Aujourd’hui, les initiatives publiques et privées appelant à la concertation sont très répandues. La concertation intersectorielle serait même dans une certaine mesure victime de son succès, car on assiste actuellement à une multiplication des instances et des démarches de concertation (Bourque, 2008)<sup>2</sup>.

Cette brève introduction permet de constater que d’hier à aujourd’hui, la concertation s’est développée selon les situations reliées à la conjoncture du moment. Ce faisant, cette pratique a été souhaitée par les acteurs pour des motifs différents, suivant des idéologies différentes et demeure une notion variable au sens divers. Dans les pages suivantes, nous tenterons de mieux situer la notion de concertation. Dans cette section, la présentation des éléments de définition de cette notion précédera celle de la concertation dans son angle pratique. Les problématiques reliées à la pratique de la concertation de même que les conditions de succès de ce processus seront particulièrement observées.

### *2.2.1 Éléments de définition*

Malgré une pratique de plus en plus répandue, la concertation demeure une réalité mal connue qui ne possède pas de réel fondement théorique (Fortier, 2009). Il ne semble pas y avoir d’unanimité sur le sens à donner à la concertation qui se révèle un concept polysémique. La concertation peut donc être définie de plusieurs manières selon le but visé par la pratique, l’orientation politique, les acteurs impliqués et selon le milieu dans lequel elle est pratiquée. Place (2000) désigne ainsi la concertation comme une

---

<sup>2</sup> Pour Bourque (2008), cette hyperconcertation menace la mobilisation et le développement des communautés, car elle fait apparaître d’autres problématiques, principalement au niveau de la surcharge de travail des organisations et du manque d’intégration territoriale des initiatives de concertation.

expression fourre-tout, une sorte de « kaléidoscope de sens et de représentations » (p. 25). De par ses différents visages et significations, la concertation revêt un caractère confus et ambigu et peut même être souvent confondue à d'autres notions telles le partenariat et la consultation. La prochaine section tentera de faire la lumière sur des éléments importants de définition de la concertation. L'énumération de certaines approches pour définir la concertation sera précédée par l'exploration d'un répertoire de différentes typologies de celle-ci. Ces typologies démontrent bien les diverses façons d'appréhender cette modalité de participation selon le milieu dans lequel elle est pratiquée, les acteurs qui la pratiquent, l'orientation politique donnée et le but visé par la concertation.

*2.2.1.1 Typologie de la concertation.* Plusieurs typologies ont été élaborées pour aborder la concertation selon l'angle d'observation de celle-ci. Tremblay et Rolland (1996) décrivent la concertation comme une négociation pouvant se jouer à plusieurs niveaux. Ils distinguent le niveau macroéconomique ou international où, par exemple, des pays peuvent se concerter pour coordonner des cycles économiques. La concertation de niveau national peut réunir, à titre d'exemple, le gouvernement et les chefs syndicaux et patronaux pour coordonner la politique salariale. Les auteurs désignent par le niveau méso-économique la concertation qui se déroule au niveau régional ou sectoriel, c'est-à-dire sur des enjeux où le champ de pouvoir est plus limité. En se penchant sur des problématiques régionales ou sectorielles, les acteurs peuvent tenter de trouver des solutions à cette échelle. Enfin, la concertation de niveau microéconomique concerne une concertation plus locale ou d'entreprise qui peut constituer un bon outil de développement économique.

Tremblay et Fontan (1994) abordent l'aspect géographique comme étant un élément à partir duquel la concertation peut se définir. La **concertation géographique** réunit donc des acteurs sur la base de quartier, ou d'après les niveaux municipal, régional ou

provincial. Ces auteurs distinguent quatre autres types de concertation : la *concertation à objectif unique* basée sur un seul objectif; la *concertation à objectifs multiples* qui vise plutôt à atteindre plusieurs objectifs; la *concertation électorale* qui implique certains candidats sur des enjeux bien définis; la *concertation temporaire* qui réunit des acteurs sur un projet ou un événement.

La concertation dite « temporaire » est également employée par Lamoureux (1996) qui présente deux types de concertation en fonction de la forme et de l'étendue de celle-ci : la concertation temporaire (ad hoc) et la concertation permanente (institutionnalisée). Dans le premier cas, la concertation vise à répondre à un besoin immédiat et limité dans le temps. Inversement, la concertation permanente constitue plutôt un instrument privilégié de régulation économique et sociale à long terme. Dans ce cas, la concertation est institutionnalisée avec ou sans structure organisationnelle. Abordant la concertation appliquée au domaine des politiques publiques, Lamoureux (1996) affirme que ces deux types de concertation peuvent se dérouler à tous les niveaux où se mettent en œuvre les politiques publiques soit sur le plan national, sectoriel, régional ou local.

Bourque (2008) présente trois types de concertation sur une base thématique ou territoriale. La *concertation sectorielle thématique* réunit des organismes d'un secteur travaillant sur une thématique particulière; par exemple, une table de concertation sur la santé mentale qui ne rassemble que des organismes et institutions du domaine de la santé et services sociaux. La *concertation intersectorielle thématique* aborde une problématique particulière; par exemple, les jeunes. Toutefois, elle mobilise des acteurs de différents secteurs comme le CSSS, la commission scolaire et une maison de jeunes. Enfin, la *concertation multisectorielle territoriale* se déroule sur un territoire dans son ensemble à partir d'acteurs de différents secteurs œuvrant sur le territoire. Ces deux derniers types de concertation pourraient être regroupés dans un type plus large de concertation intersectorielle qui est devenue au Québec une façon de faire privilégiée

des communautés et des pouvoirs publics face aux problèmes complexes que les approches compartimentées ne pouvaient régler.

Pour terminer cet inventaire non exhaustif des typologies de la concertation, voici celle de Schneider (1987). L'auteur distingue les différentes formes de concertation à partir de six « coupes » ou angles d'analyse qui servent à observer la pratique : 1) la composition des acteurs; 2) les finalités recherchées; 3) la portée des pratiques; 4) la formalité des règles et des conventions; 5) le statut « juridique » et 6) la régularité des pratiques (p. 34-44).

La concertation peut ainsi être observée à partir des acteurs qui la composent. Ces acteurs peuvent provenir du même milieu ou être réunis sur la base de leur participation au projet. La *composition des acteurs* fait aussi référence à leur adhésion au processus de concertation qui est plus souvent volontaire, mais qui peut s'avérer une adhésion coercitive. La concertation peut être analysée à partir des *finalités recherchées* soit pour répondre aux besoins des membres ou aux besoins du territoire ou de la clientèle ciblée ou soit une combinaison des deux. La concertation peut être vue selon la *portée des pratiques concertistes* qui peuvent être de trois niveaux : hiérarchique ou politique, administrative ou de nature plus institutionnelle et communautaire en réaction aux décisions de l'autorité publique. Les diverses formes de concertation se distinguent aussi selon la *formalité des règles de fonctionnement*; jamais improvisée, la concertation peut être faite à partir de règles formelles ou ouvertes ou un mélange des deux. Le *statut juridique* de la pratique concertiste peut aussi influencer la forme de la pratique; la concertation peut être reconnue comme une instance décisionnelle ou être reconnue par des facteurs politiques ou interpersonnels sans avoir de statut juridique. La *régularité des pratiques* signifie que la concertation peut faire l'objet de pratiques régulières, nommées par Lamoureux (1996) « pratiques permanentes », ou sa régularité pourrait consister en une pratique ponctuelle selon les exigences du moment.

La présentation de ces différentes typologies démontre bien les multiples façons de présenter la concertation qui révèlent autant de formes et de visages que peut prendre cette pratique. Par le fait même, le caractère éclaté voire diffus de cette notion est observable. Voyons maintenant différentes approches de quelques auteurs ayant défini la concertation.

*2.2.1.2 Approches pour définir la concertation.* Telle qu'abordée précédemment, la concertation est une notion au sens diversifié qui n'offre pas de forme pure de sa définition. Elle présente donc plusieurs significations qui font appel à des valeurs parfois différentes et produisent, par conséquent, des pratiques diversifiées (Schneider, 1987). Dans les pages suivantes, trois grandes approches de la concertation seront mises en valeur pour situer cette pratique qui peut à la fois se révéler comme une modalité de participation publique, comme un mode de gestion ou comme un outil de développement des communautés. Loin d'être hermétiques, ces approches sont plutôt complémentaires et leur étude permettra de mieux comprendre le concept de concertation sous ses différentes facettes. L'objectif ultérieur sera de dégager les caractéristiques (ou dimensions) communes et fondamentales de la concertation.

#### *Mode de participation publique*

Au Québec, bon nombre d'expériences de concertation mettant en scène l'État, le patronat et le syndicat ont été analysées sous l'angle néocorporatiste. Selon Lamoureux (1996), le néocorporatisme a été le paradigme théorique le plus utilisé pour comprendre les pratiques de concertation dans le domaine des politiques économiques et sociales au Québec (p. 13). Bien qu'elle ne doive pas être définie uniquement dans cette perspective, la concertation constitue tout de même un mode de gestion privilégié pour cette forme de corporatisme caractérisée par l'ouverture du système politique à la participation de la société civile. Réunissant les acteurs de la société civile au sein de la structure étatique, la concertation permet, dans cette optique, d'échanger et de débattre

sur les enjeux économiques et sociaux et de participer à la définition des politiques publiques et à leur mise en œuvre.

De façon plutôt consensuelle, la concertation est fréquemment définie comme une modalité de participation des acteurs sociaux dans la sphère politique. Dans cette perspective, l'objectif de la concertation selon Tremblay et Rolland (1996) est « de favoriser l'atteinte d'objectifs politiques, économiques ou sociaux par le biais du dialogue social » (p. 6). La concertation favorise ainsi la participation de différents acteurs aux décisions publiques et devient du même coup pour les élus un outil permettant d'assurer la légitimité de leur décision. Place (2000) fait remarquer qu'au niveau de la gestion démocratique de l'espace public, la concertation est devenue un incontournable, voire un élément de garantie de cette démocratisation. À ce titre, la concertation peut réellement tenir compte de l'opinion du public; il arrive néanmoins qu'elle soit plutôt un simulacre de participation citoyenne où le public est davantage informé qu'entendu et pris en compte (Mermhoud-Thomassian, 2003). Dans ce cas, il semble que l'on confonde la concertation avec d'autres modes de participation publique telles l'information et la consultation.

Bien qu'ils puissent s'entrecroiser et se retrouver souvent complémentaires, ces différents modes de participation publique ont des caractéristiques spécifiques. La concertation se distingue entre autres par le niveau de pouvoir des acteurs dans le processus décisionnel auquel ils participent (Thibault, Lequin & Tremblay, 2000). Lors d'un processus de concertation, les acteurs ne sont pas seulement informés ou consultés sur un sujet, ils sont appelés à discuter et à délibérer sur une problématique commune (Fortier, 2009). Ainsi, l'aspect décisionnel distingue la concertation des autres modes de participation car elle comprend un plus haut niveau de partage du pouvoir de décision entre l'autorité et les acteurs présents. Dans le cas de la concertation ayant lieu avec le pouvoir public, ce pouvoir de décision est avant tout un pouvoir de discussion où les membres du groupe vont élaborer et influencer, à partir de la discussion, le projet sans

toutefois posséder de pouvoir sur la décision finale (Fortier, 2009). Dans cette approche, la discussion plutôt que l'action est au cœur du processus de concertation. Ce mode de dialogue peut éventuellement conduire à une action menée en partenariat. Pour Vachon (1993), la concertation et le partenariat seraient deux facettes d'une même réalité. La concertation comme mode de dialogue perd de son sens si elle ne conduit pas à une action menée en partenariat et, inversement, ce partenariat ne peut se réaliser sans un dialogue préalable assuré par la concertation.

En somme, au niveau de cette approche situant la concertation comme mode de participation publique, la définition de Fortier (2009) est retenue et définit la concertation comme :

Un processus de participation publique planifié par lequel un nombre restreint d'acteurs, généralement ciblés par le pouvoir public en fonction de leur connaissance du sujet, sont conviés à discuter et à délibérer entre eux au-delà des opinions et intérêts divergents, afin de s'entendre (par compromis ou consensus) sur une solution à apporter à une problématique commune et d'orienter ainsi les décisions finales. (p. 166)

Dans cette définition, élaborée suite à une analyse de la concertation, le pouvoir public invite différents acteurs à discuter d'affaires touchant la communauté. Cette définition suppose à la fois la présence de l'État et d'acteurs de la société civile mais laisse peu de place à la participation citoyenne proprement dite. Le citoyen ne participe donc pas forcément de façon individuelle et autonome à la concertation, mais il est plutôt représenté par les groupes d'acteurs en présence. Cette nuance permet d'éviter une vision idéalisée de la concertation où tout acteur est invité à participer en tout temps aux décisions concertées.

### *Mode de gestion et d'administration*

En plus de l'approche reliée à la participation publique, la concertation peut aussi être considérée d'un point de vue administratif comme un mode de gestion privilégié au sein des administrations. Ce point de vue est présenté par Schneider (1987) qui a limité son analyse aux expériences de concertation administratives. L'auteur prétend que la concertation se révèle comme un moyen susceptible d'aider les administrations publiques à s'adapter à une société en changement. Ce dernier définit la concertation comme suit :

Une démarche qui comprend l'ensemble des pratiques articulées d'un groupe d'acteurs décisionnels et autonomes qui ont convenu d'harmoniser non seulement leurs orientations, mais également leurs stratégies d'intervention et leurs actions concrètes au sein d'un secteur d'activité donné. (p. 25)

Dans cette perspective, la concertation n'est pas un modèle, mais plutôt un mode de relation qui pourra revêtir différentes formes et ne dispose pas de modalités de fonctionnement exclusives. De ce fait, la concertation fait appel à un ensemble de pratiques révélant l'aspect concret de la concertation tournée vers l'action suivant une logique planifiée. Ce processus structuré se pratique au sein d'un regroupement de personnes et s'appuie sur des règles et des protocoles observés entre les acteurs. Ainsi, regroupant des personnes d'une même organisation selon une logique d'action prédéterminée, la concertation est utilisée dans cette approche comme un mécanisme pour maintenir ou améliorer la gestion quotidienne de l'organisation.

La concertation est considérée au sein des administrations comme un mode de prise de décision. De ce fait, Schneider (1987) mentionne que les acteurs impliqués doivent posséder un pouvoir décisionnel pouvant influencer leur organisation. Ces acteurs sont aussi autonomes dans la mesure où ils s'impliquent dans le processus de façon volontaire tout en se percevant de façon égalitaire. Ces acteurs doivent faire converger leurs pratiques, leurs objectifs et leurs intérêts pour assurer une complémentarité de leurs

actions; « la concertation cherche ultimement à intégrer et à synchroniser des pratiques » (Schneider, 1987, p. 28). Il faut d'abord harmoniser les orientations, c'est-à-dire les visions et les objectifs des participants, pour ensuite viser une harmonisation des moyens et des actions afin d'atteindre les objectifs. Finalement, dans cette perspective administrative, Schneider mentionne que la concertation porte sur des aspects concrets de l'action (qui, quand, où, comment, combien, avec qui, etc.); c'est le domaine quotidien et opérationnel de la pratique où peuvent se vivre tensions et confrontations.

Cette approche nous permet de considérer la concertation comme un mode de fonctionnement organisationnel qui propose des valeurs et des modes d'opérations. Appliquée à un cadre plus large que l'organisation proprement dite, la concertation peut aussi être analysée sous l'angle du développement des communautés qui sera la dernière approche présentée.

#### *Perspective de développement des communautés*

La concertation peut être envisagée comme un moyen important pour mettre en œuvre un processus de développement local. Les différents acteurs d'un milieu sont ainsi conviés à participer conjointement au développement de leur communauté dans une action coordonnée qui amplifiera les actions individuelles de chacun. Pour Vachon (1993), les pratiques traditionnelles d'intervention qui consistaient en des actions ponctuelles et isolées n'ont pas réussi à favoriser le développement des collectivités. Cet échec a fait naître une autre stratégie qui permet de façon collective de réfléchir et de rechercher des solutions à des enjeux économiques et sociaux. Conformément à sa nature, la concertation rejoue ainsi l'essence même du développement local dans ses caractéristiques, notamment en regard des valeurs démocratiques qu'elle véhicule et de la démarche intégrée qu'elle soutient favorisant le potentiel du milieu.

Bourque (2008) croit que le développement des communautés ne peut se concevoir sans l'existence de relations ou d'interfaces entre les différents acteurs du milieu et les

différents secteurs d'intervention. La concertation, comme mode de relation entre les acteurs sociaux, est ainsi indissociable du développement des communautés tel qu'il est pratiqué au Québec depuis vingt-cinq ans. Cette pratique s'est développée en réponse à des problèmes nécessitant une intervention efficace et sous l'influence des politiques publiques favorables à un développement local concerté. Sous cette perspective, la concertation peut se définir en ces termes :

La concertation est un processus collectif de coordination basé sur une mise en relation structurée et durable entre des acteurs sociaux autonomes qui acceptent de partager de l'information, de discuter de problèmes ou d'enjeux spécifiques (par problématique ou par territoire) afin de convenir d'objectifs communs et d'actions susceptibles de les engager ou non dans des partenariats. (Bourque, 2008, p. 5)

Une démarche de concertation permet, d'une part, de gérer les rapports de force entre les acteurs qui se trouvent réunis dans une volonté de décloisonner leurs actions sectorielles. De plus, la concertation peut contribuer de façon significative à mettre en place des modes de gouvernance qui seront volontairement approuvés et dirigés par les acteurs présents. Dans ce sens, la concertation peut réellement contribuer au développement des communautés par la coconstruction sur le territoire d'une dynamique d'appropriation du développement.

À la lumière de ces différentes définitions et approches, il est possible de constater diverses conceptions de la concertation qui peuvent varier selon les acteurs enclins à la pratiquer, le but visé, l'orientation politique et les milieux où elle se pratique. Néanmoins, loin d'être refermées sur elles-mêmes, ces différentes visions apparaissent complémentaires et se rejoignent sur certains points qui seront présentés dans la prochaine section.

*2.2.1.3 Synthèse.* Qu’importe l’angle d’analyse de la concertation, quelques éléments de définition dévoilés plus haut permettent d’identifier certaines dimensions et caractéristiques fondamentales de cette pratique. La concertation peut ainsi se définir à partir des dimensions suivantes : les lieux et le contexte de la pratique de la concertation, les acteurs, la relation entre les acteurs, le fonctionnement et les objectifs visés par la concertation. Pour chacune de ces dimensions, il est possible d’identifier des caractéristiques de la concertation appelées à varier en fonction des différentes approches. Ces dimensions et ces caractéristiques apparaissent au Tableau 2 suivant.

**Tableau 2**

Les dimensions et les caractéristiques de la concertation selon trois approches d'analyse

Approches Dimensions	Mode de participation publique	Mode de gestion et d'administration	Outil de développement des communautés
<b>Lieux-contexte de la pratique</b>	<p>La concertation se déroule au sein de la structure étatique pour :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- débattre sur des enjeux économiques et sociaux</li> <li>- participer à la définition de politiques publiques</li> <li>- informer et consulter sur l'élaboration de projets</li> </ul>	<p>La concertation prend place au sein d'administrations et devient un mode de fonctionnement organisationnel pour faire face à des réalités complexes.</p>	<p>La concertation se déroule au sein d'une communauté ou d'un territoire donné et constitue un outil pour le développement de ce territoire.</p>
<b>Acteurs</b>	<p>Le pouvoir public initie la concertation et invite :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- des représentants d'institutions</li> <li>- des représentants d'organismes</li> <li>- des entreprises privées</li> </ul>	<p>La concertation peut réunir :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- des acteurs de différents secteurs d'une organisation</li> <li>- des acteurs d'un même secteur d'une organisation</li> </ul>	<p>Des acteurs de divers milieux sont réunis sur une base thématique ou territoriale :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- l'État (élus ou administrateurs)</li> <li>- représentants d'institutions</li> <li>- représentants d'organismes</li> <li>- citoyens</li> <li>- entreprises privées</li> </ul>

<b>Relation entre les acteurs</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- les acteurs ont un pouvoir <i>d'influence</i> sur les décisions finales par la discussion</li> <li>- les acteurs sont sur un même pied d'égalité mais, au niveau décisionnel, le pouvoir de décision finale revient à l'État</li> <li>- dynamique consensuelle et conflictuelle</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- les acteurs présents doivent posséder un pouvoir au sein de leur administration pour influencer par leurs décisions le cours d'une organisation (mobilisation de gens d'action)</li> <li>- autonomie des acteurs (implication volontaire)</li> <li>- les acteurs se perçoivent de façon égalitaire sans lien hiérarchique</li> <li>- dynamique consensuelle et conflictuelle</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- mise en relation structurée et durable entre les acteurs</li> <li>- contexte de réciprocité et d'équité</li> <li>- existence, entre les acteurs, à la fois d'intérêts qu'ils doivent partager entre eux et d'intérêts communs qui les réunissent</li> <li>- dynamique consensuelle et conflictuelle</li> </ul>
<b>Fonctionnement (logique d'action)</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- discussion</li> <li>- délibération</li> <li>- le caractère décisionnel de la concertation est secondaire</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- la concertation s'inscrit dans la logique de l'action (réinvestir les résultats dans une action concrète)</li> <li>- elle porte sur les dimensions concrètes de l'action (qui, comment, quoi, où...)</li> <li>- caractère décisionnel important</li> <li>- discussion</li> <li>- délibération</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- interface ou mode de relation entre les acteurs sociaux d'une communauté</li> <li>- processus collectif de coordination</li> <li>- discussion</li> <li>- délibération</li> </ul>
<b>Objectifs visés</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- favoriser l'atteinte d'objectifs politiques, économiques et sociaux par le biais du dialogue social</li> <li>- orienter les décisions</li> <li>- outil pour légitimer les décisions publiques</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- harmoniser les visions, les objectifs et les intérêts pour assurer une complémentarité dans l'action</li> <li>- harmoniser les moyens et les actions pour atteindre les objectifs</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- gérer les rapports de force entre les acteurs d'un même territoire</li> <li>- décloisonner les actions sectorielles des acteurs en présence</li> <li>- créer une dynamique d'appropriation du développement du territoire par la communauté elle-même</li> </ul>

À la lecture de ce tableau, il est possible de constater que la concertation varie d'une approche à l'autre sans toutefois en faire une pratique complètement différente. Certains éléments sont rattachés davantage à certaines approches, mais plusieurs caractéristiques communes peuvent aussi se dégager et semblent fondamentales à toute pratique concertiste. Le contexte dans lequel se déroulera la concertation aura une influence importante sur les acteurs présents et les objectifs visés par la concertation. Ainsi, les différentes approches de la concertation sont expliquées par des contextes différents où les acteurs se réunissent, entre autres, pour discuter d'enjeux publics ou pour favoriser le fonctionnement organisationnel ou le développement intégré de la communauté.

Les acteurs présents varieront également selon les besoins et le contexte avec la présence ou non de l'État, de représentants d'organismes ou d'institutions et de citoyens. De façon générale cependant, dans la pratique, la concertation est du registre de la représentation collective, c'est-à-dire qu'elle fait appel à des groupes organisés plutôt qu'à des individus seuls. Ainsi, les acteurs qui sont conviés à cette pratique sont généralement représentants d'une structure organisationnelle ou agissent au nom d'un groupe d'intérêt. Ces acteurs entretiendront entre eux des rapports variés basés le plus souvent sur des relations réciproques et équitables. Au niveau du pouvoir de décision, il faut noter que les trois approches impliquent des acteurs ayant un pouvoir d'influence sur les décisions. Cette influence sera relative étant plus de l'ordre de la discussion quand la concertation est utilisée dans une perspective de participation publique (Fortier, 2009), alors que le pouvoir de décision sera plus un pouvoir partagé tourné vers des actions concrètes lorsqu'elle est utilisée comme mode de gestion. Enfin, au niveau de la relation entre les acteurs, la concertation implique dans la majorité des cas une dynamique de coopération et de conflit. Cette dynamique s'explique par le fait que les acteurs se réunissent dans le but de défendre des intérêts communs mais possèdent également chacun leurs intérêts particuliers qu'ils doivent partager par l'échange et la discussion. Ainsi, la pluralité des acteurs aux intérêts et enjeux différents déclencherait,

en certains cas, des discussions conflictuelles lesquelles, toutefois, devraient s'avérer enrichissantes.

La discussion et la délibération sont des logiques d'action privilégiées pour composer avec cette dynamique de coopération et de conflit. Comme mode de gestion, la concertation peut avoir un fonctionnement tourné non seulement vers la discussion et la délibération mais aussi vers l'action concrète; le but étant de réinvestir les résultats de la concertation dans la praxis. Au niveau du développement des communautés, la concertation deviendra aussi une interface et un mode de relation entre les acteurs de la communauté. Enfin, au niveau des objectifs visés par la concertation, ceux-ci sont nombreux. Dans le tableau 2 précédent, nous avons cerné ceux qui nous paraissaient distinguer les trois approches. Néanmoins, il va sans dire que les objectifs visés par la concertation ne se limitent pas à ceux identifiés et qu'ils ne sont pas non plus exclusifs aux approches auxquelles ils ont été associés. Ainsi, la concertation peut avoir comme objectif de se pencher sur une problématique commune, de mener un projet commun, d'améliorer la communication entre les acteurs, etc. Peu importe les motivations sous-jacentes, la concertation est un processus propre à orienter les décisions et susceptible de mener à un consensus entre les acteurs ou, de façon plus réaliste, à un compromis entre ces derniers.

Cette synthèse montre l'étendue de la concertation et les nuances possibles de cette pratique. Ces nuances seront étudiées plus en détail aux pages suivantes.

### *2.2.2 Problématiques reliées à la pratique*

À la lumière des éléments de définition mentionnés précédemment, apparaissent les multiples sens de la concertation qui en font un concept confus et ambigu. En plus de présenter des défis sur le plan théorique, la pratique même de la concertation se révèle une réalité complexe souvent sous-estimée de la part des praticiens. La concertation est

ainsi un processus pouvant s'avérer difficile et plusieurs obstacles et facteurs peuvent nuire à sa réussite (Fortier, 2002).

La complexité de la pratique de la concertation s'explique dans un premier temps par la confusion qui existe au niveau de sa définition. Tel qu'il fut démontré précédemment, il existe plusieurs significations de la concertation qui s'établissent en fonction du contexte et des problématiques rencontrées, de l'époque d'utilisation de la concertation, des acteurs présents, des intérêts défendus, des objectifs poursuivis, etc. (Fortier, 2002). Ainsi, il arrive bien souvent que, sous un même vocable, ce concept soit utilisé dans des contextes distincts conduisant parfois à des pratiques différentes. De plus, fut également rappelé le manque de nuance entre les différentes approches de participation publique qui fait que la concertation est souvent confondue avec ces autres formes de participation. Cette frontière floue entre les modalités de participation dont les objectifs et les spécificités varient d'une forme à l'autre amène une confusion également au niveau de la pratique.

La pratique de la concertation se révèle être un processus structuré qui dépend de certaines conditions (Fortier, 2009). La concertation n'est pas un processus laissé au hasard où le simple fait de se rencontrer autour d'une même problématique conduit à un résultat concerté (Ferland, 1986). Vachon (1993) affirme que, bien souvent, la signification de la concertation « a été réduite à l'idée de se rencontrer, de débattre quelques questions, d'échanger certaines informations (pas trop compromettantes), de mettre en commun quelques équipements... La concertation c'est autre chose » (p. 100). La concertation ne s'improvise pas, elle nécessite une organisation et des efforts de la part des acteurs qui se concertent (Fortier, 2002).

Autrement dit, les difficultés entourant la pratique de la concertation s'expliquent, d'une part, par une ambiguïté conceptuelle et, d'autre part, parce que le processus même de concertation est un processus complexe où divers obstacles risquent de survenir. Le

simple fait de réunir des acteurs autour d'une même table peut susciter des tensions latentes entre les intérêts individuels des acteurs et l'objectif collectif visé par la concertation. Il a déjà été mentionné que la concertation est un processus où cohabitent deux dynamiques favorisant la coopération et autorisant le conflit. Comme le précise Fortier (2009), « la différence de perception des enjeux et des objectifs ainsi que les intérêts et les valeurs qui varient d'un acteur à l'autre conditionnent le conflit entre les participants à la concertation » (p. 154). Le conflit inhérent à toute concertation représente un des nombreux obstacles qui peuvent survenir au cours de la mise en place de ce processus. Carrier (1999) mentionne d'autres obstacles possiblement rencontrés :

- Les facteurs individuels (pouvoir et habitudes);
- Les problèmes de communication;
- La peur du changement;
- Le manque d'objectifs;
- Le manque de relève (l'essoufflement);
- La non-accessibilité à la participation par le manque de conditions « facilitantes » et d'outils;
- Le manque de ressources financières;
- Le fait que le quotidien prenne le dessus sur le prospectif.

(Carrier, 1999, p. 33)

Schneider (1987) soulève, quant à lui, des obstacles différents selon l'étape de la concertation. Pour ce dernier, la naissance d'un projet concertiste fait émerger des forces et des tensions qui peuvent ou non se maintenir sous différentes formes au moment de l'évolution de la pratique concertiste et de sa conclusion. La naissance d'un processus de concertation fait ainsi apparaître des tensions entre les acteurs, lesquelles sont dues à la présence invariable de cinq phénomènes :

- la présence de pressions externes;
- le soutien ambigu des milieux d'où proviennent les acteurs;
- la diversité des motivations individuelles;

- l'horizon relativement fermé des objets de préoccupation;
  - une articulation très peu définie des modalités de la concertation.
- (Schneider, 1987, p. 62)

Ces facteurs font en sorte que la concertation naît dans un climat relativement tendu qui peut se poursuivre au cours de sa croissance. Schneider (1987) parle d'un phénomène constant de rupture émergeant quelques mois après la mise en place de la concertation qui peut affecter son bon déroulement, voire sa survie. Cette « crise de croissance » peut avoir une source interne localisée entre les acteurs qui témoignent d'une disproportion entre les coûts et les bénéfices qu'ils retirent de la concertation. La source peut être aussi externe et sera alors incarnée par les supérieurs des acteurs présents lesquels, devant l'absence de résultats, auront peine à justifier la poursuite de la concertation. Peu importe la source, l'évolution d'un projet de concertation peut donner lieu à des tensions et des conflits entre les membres présents qui influenceront la rupture ou la poursuite de la démarche.

Il est alors possible de constater qu'un processus de concertation ne se fait pas sans peine. Pour terminer la nomenclature d'obstacles possiblement rencontrés lors d'un travail en concertation, nous nous tournons vers Kaye et Wolff (1998) qui en identifient neuf. Ces derniers abordent la concertation dans un contexte de développement et de mobilisation communautaire.

- 1) ***Chasses gardées et compétition.*** Il arrive qu'existe entre les membres présents un esprit de compétition ou une bataille territoriale qui représente un obstacle majeur à l'atteinte de la coopération et de la collaboration visée par la concertation. Les acteurs peuvent vouloir sauvegarder leur champ d'action et leur réalisation individuelle en n'ouvrant pas la porte au partage d'information et à la discussion.

- 2) ***Mauvaises expériences.*** Des expériences passées infructueuses peuvent avoir des impacts importants dans le milieu et freiner la participation de certains acteurs. Il importe de connaître les conflits ou les expériences passées qui peuvent avoir créé des relations dans le milieu et qui doivent être pris en compte au moment d'établir une concertation.
- 3) ***Incapacité de passer à l'action.*** Un processus trop axé vers la planification et qui ne débouche pas sur des actions significatives pour les membres présents peut constituer un obstacle majeur, voire destructeur pour la concertation.
- 4) ***Mainmise des professionnels sur la concertation.*** La domination des professionnels sur le processus peut amener des obstacles comme une vision non nuancée et bureaucratique des problématiques en jeu.
- 5) ***Faibles liens avec la communauté.*** Dans la perspective du développement des communautés, l'absence de liens solides et d'ouverture entre les acteurs présents et l'ensemble de la communauté peut représenter un obstacle.
- 6) ***Mauvaise organisation.*** Plusieurs facteurs peuvent influencer négativement l'organisation de la concertation comme des objectifs mal définis, un manque de planification, une mauvaise circulation de l'information, un manque de leadership, etc.
- 7) ***Trop ou trop peu de financement.*** Le financement peut constituer une barrière soit par un manque de financement ou parce que la concertation est née d'une volonté de bénéficier d'une subvention, ce qui peut remettre en cause les intentions des acteurs présents.
- 8) ***Incapacité à exercer le leadership et à favoriser son développement dans la communauté.*** Le leadership est à deux niveaux soit en vue de la réalisation des objectifs de la concertation ou soit en vue de favoriser le leadership dans différents secteurs de la communauté. Le manque de leadership peut représenter un obstacle important.

9) ***Plus d'inconvénients que d'avantages.*** Tel que mentionné précédemment, un processus de concertation qui présente plus de coûts que de bénéfices peut être une source de tension, voire de rupture.

Les obstacles perçus par les différents auteurs démontrent de nouveau que la concertation est un processus complexe qui se doit d'être planifié à partir d'un cadre précis. Dans la prochaine section, seront abordées les étapes du processus de concertation de même que les conditions à respecter pour favoriser le succès d'une telle démarche.

### *2.2.3 Les étapes de la concertation et ses conditions de réussite*

La concertation étant un processus exigeant et complexe, sa réussite dépend d'un certain nombre de facteurs et suppose certaines conditions de base. Fortier (2002) a regroupé ces conditions sous quatre champs principaux qui constituent en quelque sorte les grandes étapes de la concertation. Ces grandes étapes seront présentées dans la section suivante de même que le cadre de référence de la concertation qui illustre ces conditions de base. Nous terminerons cette partie sur la concertation par la présentation d'autres conditions de succès qui viennent valider le modèle présenté.

*2.2.3.1 Conditions de base de la concertation.* Selon Fortier (2002), la concertation est un processus structuré faisant appel à quatre conditions de base que l'on peut aussi considérer comme les quatre étapes du processus de concertation : les motivations à se concerter, les relations entre les acteurs, l'organisation et la mise en œuvre de la concertation et le suivi du processus. Le leadership est une autre condition qui gravite en quelque sorte autour de chacune des étapes. Nous reviendrons sur le leadership au

point 2.2.3.3. Mais, tout d'abord, voici brièvement l'explication de chacune des quatre étapes.

***Les motivations à se concerter.*** La première étape de tout processus de concertation doit être la reconnaissance de la nécessité de se concerter et l'identification des motivations à le faire. La concertation doit réunir des acteurs qui sont motivés à se concerter et qui reconnaissent, avant le démarrage du processus, l'importance de se regrouper. Ces derniers doivent être convaincus de la valeur ajoutée de la concertation et de la pertinence de cette pratique. Il convient donc à cette étape d'identifier les intérêts des individus et des organismes à participer au processus. Ces conditions préalables à la concertation constituent en quelque sorte ce que Fortier (2002) nomme la « vision » de la concertation ou la « logique de l'action collective » devant être définie avant le démarrage du processus.

***Le travail en équipe.*** La concertation suppose inévitablement un travail en équipe, un dialogue et une action commune. Une fois les avantages de la concertation reconnus, cette seconde étape se réfère aux relations entre les partenaires qui doivent composer avec la dynamique du travail en équipe. Les principales conditions de succès de cette étape reposent d'abord sur le choix des partenaires afin que ceux-ci puissent être utiles à l'avancement du projet (Fortier, 2009). Les acteurs doivent d'ailleurs se reconnaître mutuellement, surtout en discernant leur identité, leurs intérêts et leur rôle spécifique. De plus, les partenaires doivent démontrer une volonté de s'engager et de réussir la concertation. Enfin, une relation de confiance entre ces derniers est primordiale pour réussir le travail en équipe.

***L'organisation de la concertation.*** À cette étape, la concertation doit se structurer, s'organiser et se planifier. Quatre conditions sont alors importantes pour la mise en œuvre de la concertation. Premièrement, les attentes du groupe et des acteurs doivent être définies. Les participants doivent ainsi s'entendre sur une vision commune du

problème et sur des résultats clairement définis et compris. Deuxièmement, le groupe doit posséder un pouvoir d'agir et des habiletés d'agir en concertation. Ainsi, les acteurs présents doivent avoir des habiletés de discussion et des habiletés pour débattre et pour donner leur opinion sur les questions à l'ordre du jour. De même, ils doivent posséder un pouvoir de prendre des décisions et de les faire adopter par les organismes qu'ils représentent. Troisièmement, cette étape de la concertation suppose la planification de l'action concertée, c'est-à-dire l'établissement d'une organisation formelle autour d'un plan d'action et de mécanismes de communication. « La qualité des informations qui circulent dans le groupe est essentielle. Les informations doivent être pertinentes, transparentes et circuler de façon efficace » (Fortier, 2009, p. 161). Il est donc important d'établir des règles de fonctionnement dès le début du projet. La quatrième condition de l'étape d'organisation consiste en la présence de leadership de qualité tout au long du processus. Nous reviendrons plus loin sur l'importance et la nature du leadership dans le processus de concertation.

***Le suivi du processus.*** La dernière étape concerne l'évaluation régulière des étapes du processus de concertation soit les motivations, le travail d'équipe et l'organisation. Un suivi constant est essentiel afin de permettre d'évaluer l'atteinte des objectifs et des résultats attendus et obtenus du groupe. Le suivi sert également à questionner la pertinence de poursuivre la concertation. Cette étape permet aux participants de s'ajuster tout au cours du processus et d'en assurer la qualité; « dans la concertation, la qualité du processus demeure plus importante que ses résultats » (Fortier, 2009, p. 162).

**2.2.3.2 Cadre de référence en concertation.** Les quatre étapes du processus de concertation expliquées précédemment ont été regroupées dans un cadre de référence. Cet outil a été réalisé par Fortier (2002) dans le but de permettre aux praticiens de la concertation « d'en connaître davantage sur cette notion, d'évaluer leur propre pratique en concertation et d'en identifier les éléments problématiques afin de favoriser sa

convivialité tout en permettant l'évaluation de son utilisation » (p. 55). Ce cadre de référence fut élaboré à la suite d'une analyse de la concertation qui aura permis de dégager les bases théoriques et opérationnelles de ce concept. À partir d'une recension des écrits, les dimensions, critères et indicateurs de la concertation furent identifiés conduisant à un premier cadre de référence. Une évaluation des indicateurs de ce premier cadre fut ensuite effectuée à l'aide d'une enquête empirique réalisée par questionnaire auprès de praticiens en loisir. Le cadre de référence final prit forme à partir des résultats de cette enquête regroupant ainsi les dimensions et les principaux critères et indicateurs de la concertation.

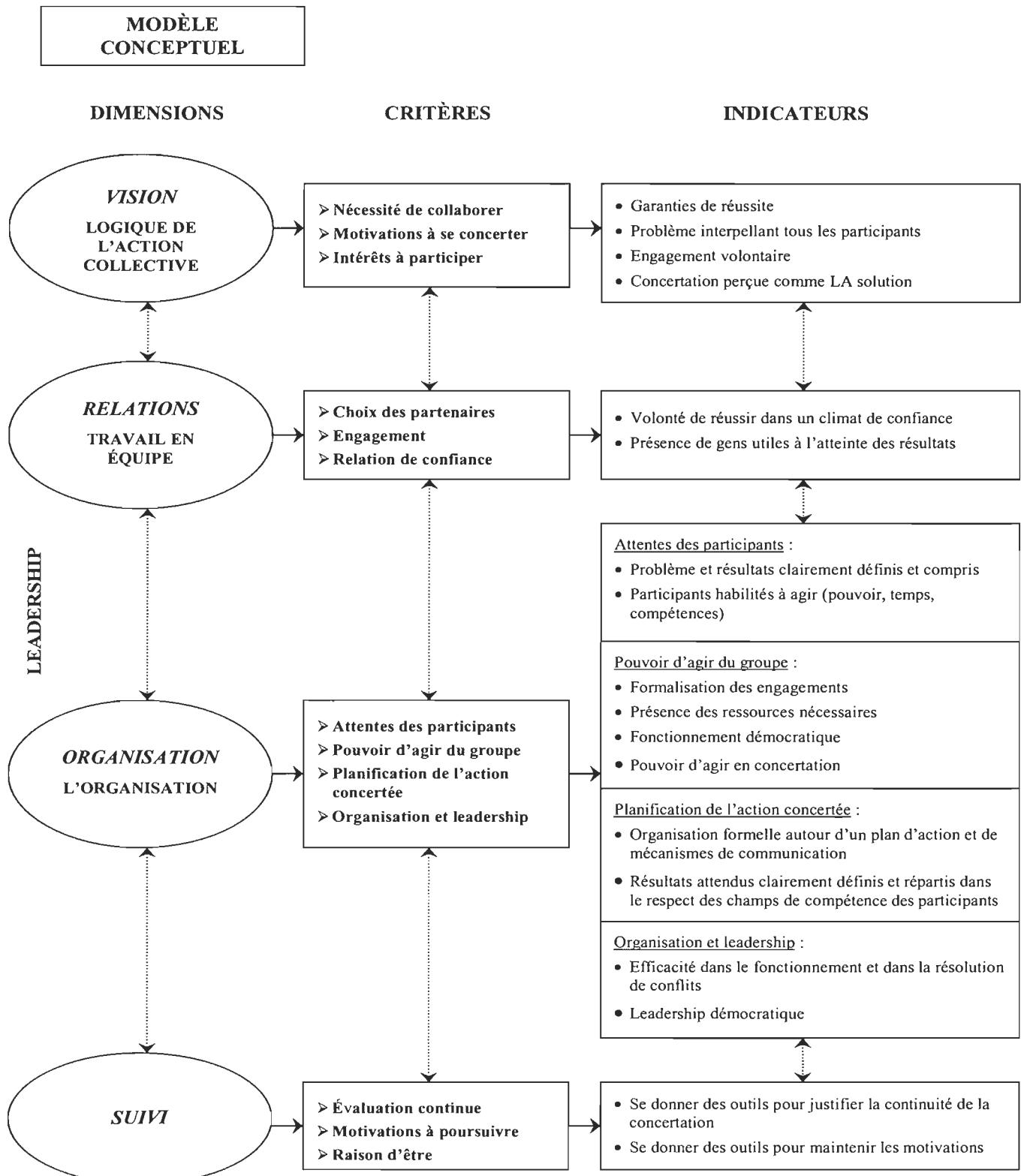


Figure 3. Modélisation du cadre de référence en concertation (Fortier, 2002).

Le modèle fait ressortir les quatre conditions de base ou étapes de la concertation qui sont présentées au niveau des dimensions. Ce cadre de référence propose également pour chaque dimension les principaux critères élaborés à partir des fondements théoriques. De plus, chaque dimension et critères associés sont reliés à des indicateurs de réussite de la concertation dégagés à la suite d'analyses factorielles. Cet outil permet aux praticiens de confronter leur pratique de concertation avec les dimensions, critères et indicateurs du processus qui devraient être respectés. L'outil permet alors d'évaluer un processus déjà mis sur pied ou de prévoir les dimensions à respecter pour une pratique de qualité.

Bien qu'ayant été réalisé à partir d'une étude exploratoire portant sur un échantillon de professionnels œuvrant uniquement dans le domaine du loisir, ce cadre de référence peut représenter un outil intéressant et utile pour des praticiens de tout ordre faisant appel à la concertation. Cet outil demeure assez singulier puisqu'il ne semble pas exister de grilles complètes et rigoureuses portant sur l'évaluation de la concertation (Fortier, 2002). Carrier (1999) mentionne d'ailleurs l'intérêt de proposer un modèle de concertation malgré la difficulté de cet exercice. Ce cadre de référence constitue ainsi un bon point de départ pour mieux comprendre et évaluer la pratique de la concertation dans le but de saisir l'impact de celle-ci sur le développement des collectivités où elle se déroule. Ce cadre de référence fut utilisé notamment pour l'élaboration des outils de collecte de données de cette présente recherche, entre autres pour le guide d'entretien qui sera présenté dans la section « cadre méthodologique ».

*2.2.3.3 Consolidation des conditions de succès du modèle.* Pour terminer cette partie sur la concertation, nous présenterons ou préciserons certaines conditions favorables au succès d'un processus de concertation. En premier lieu, nous nous en remettons à Thibault (2009) qui résume dans un article les dix lignes directrices à respecter pour s'assurer de la réussite de la concertation :

- 1- Distinguer si la concertation est le mode de relation à choisir; la concertation vise l'échange et la discussion pour prendre des décisions;
- 2- Regrouper les bons acteurs;
- 3- Reconnaître et utiliser les « champions » ou leaders du milieu;
- 4- Travailler sur des enjeux sensibles et partagés par les acteurs ou développer des méthodes pour sensibiliser aux enjeux à aborder;
- 5- Mobiliser ou lire l'opinion publique;
- 6- Agir au niveau où surgissent les enjeux;
- 7- Reconnaître les intérêts individuels et communs de la concertation; le succès de la démarche se mesure à la solution des enjeux communs, mais aussi au succès de chacun des participants;
- 8- Établir un plan de travail selon un ordre précis;
- 9- Prévoir des principes et des règles de fonctionnement et de communication;
- 10- Réussir et célébrer.

(Thibault, 2009, p. 1-5)

Nous constatons que Thibault (2009) fait un retour les motivations à se concerter, le travail d'équipe et l'organisation de la concertation. Il inclut également comme conditions de succès la mobilisation de l'opinion publique en lien avec l'importance d'agir au niveau des enjeux du milieu.

En deuxième lieu, nous nous tournons vers Bourque (2008) qui énumère dans son ouvrage « Concertation et partenariat » une liste de conditions opérationnelles favorables à la concertation. Plusieurs éléments de cette liste renforcent les conditions de base mentionnées précédemment. Nous avons regroupé ces conditions selon qu'elles concernent les objectifs, l'organisation et les acteurs. Au niveau des objectifs, il semble préférable de limiter leur nombre et d'en fixer qui soient réalisables à court et moyen terme pour maintenir la confiance des participants dans le processus de concertation. Il sera important également de revenir régulièrement sur les objectifs et l'enjeu central

pour éviter de perdre le sens de la démarche dans les actions quotidiennes. Le choix des objectifs et des solutions à mettre en œuvre, de même que l'analyse de la problématique doivent être faits préférablement collectivement. Ainsi, au niveau de l'organisation de la concertation, il importe que les acteurs disposent suffisamment d'information et de compréhension pour s'impliquer en connaissance de cause. L'information est donc un élément important de l'organisation de même que la communication qui doit être simple et la plus accessible possible. Enfin, il est également avantageux de faire collectivement l'évaluation du processus.

Selon Bourque (2008), plusieurs conditions favorables à la concertation se rapportent aux acteurs participant au processus. Comme il fut mentionné précédemment, il est essentiel de réunir des acteurs pertinents au problème et concernés par la situation. Les représentants d'organismes doivent avoir un niveau de pouvoir comparable dans leur organisation. Toute démarche concertiste suppose des acteurs différents et singuliers qui ont également des intérêts pouvant s'avérer divergents ou conflictuels. Il est néanmoins fondamental que chaque acteur se sente respecté dans le processus, qu'il se sente écouté et qu'il y ait une reconnaissance de son apport dans le groupe.

Relativement aux acteurs, le leadership semble également un facteur primordial pour la réussite d'un processus de concertation. Cette notion se définit comme « la capacité d'influencer et de mobiliser les autres afin d'atteindre un but commun » (Latendresse, n.d.). Le leadership n'implique pas nécessairement le pouvoir et doit être reconnu comme légitime. Le leadership est exercé par des individus que Thibault (2009) nomme « champions » locaux. Ces derniers, qui font la promotion de la concertation et soignent la relation entre les participants, peuvent être considérés comme étant la clé du succès. « Au-delà des règles et des systèmes, la concertation a toujours été sur le terrain, une question de personnes, de “champions” qui ont développé entre eux des relations de confiance, des complicités et un leadership qui puisse faire bouger les institutions » (Thibault, 2009, p. 3). Ces personnes ne sont pas nécessairement en position

hiérarchique, mais elles sont près du terrain et près des acteurs de la concertation. Elles sont d'ailleurs reconnues par leur milieu comme étant des personnes crédibles qui ont une capacité certaine d'influence sur les autres (Latendresse, n.d.). Ces leaders sont également passionnés et convaincus par la démarche, ce qui représente un gage de succès.

Deux niveaux de leadership se distinguent : soit le leadership local et le leadership d'animation. Le leadership local fait référence aux individus qui sont renommés dans leur milieu par les membres de la communauté. Ces personnes, considérées comme des modèles, peuvent être des leaders charismatiques que l'on reconnaît d'emblée comme leaders ou des leaders intellectuels, plus discrets qui nourrissent souvent les propos des leaders charismatiques (Prévost, 1997). Le leadership d'animation est exercé par un professionnel travaillant pour une organisation et qui est mandaté pour faire avancer l'action vers un but identifié. Quel que soit le type de leader, celui-ci doit posséder cinq habiletés essentielles, affirment Shortall et Shucksmith (1998) :

1. Une habileté à motiver;
2. Une habileté à faciliter la communication des personnes à plusieurs niveaux;
3. Une habileté à accéder et à donner accès à des informations techniques importantes;
4. Des connaissances des systèmes de support au développement;
5. Une aptitude conceptuelle à analyser les comportements des groupes et à identifier les forces et les obstacles cachés.

De façon plus précise, le Centre 1, 2, 3 GO! énumère les principales compétences associées au rôle de leader :

- Capacité à saisir, à articuler et à vulgariser la vision et la mission;
- Capacité à développer une orientation commune et à la partager;
- Capacité à anticiper l'avenir et à proposer les meilleurs chemins à emprunter;

- Capacité à œuvrer dans un univers politique, faisant une bonne lecture des rapports de pouvoir et d'influence;
- Capacité à inspirer les autres, à susciter leur confiance et à les mobiliser vers l'action;
- Capacité à communiquer et à convaincre;
- Capacité à maintenir le dynamisme et la motivation de chacun, soulignant les succès;
- Capacité à faire face aux problèmes et aux embûches, offrant des solutions innovatrices;
- Capacité à concilier les points de vue de chacun et à favoriser l'émergence d'intérêts communs;
- Capacité à favoriser la participation de tous au processus décisionnel démocratique;
- Capacité à se remettre en question, à accepter d'autres façons de faire que la sienne.

(Latendresse, n.d., p. 8)

Évidemment, toutes ces compétences sont rarement réunies chez une même personne. Il s'agit plutôt de compétences collectives qui doivent être partagées entre les membres d'un groupe. Le Centre 1, 2, 3 GO! amène ainsi la notion de leadership partagé pour désigner un leadership où les rôles d'influence seront distribués selon les compétences des personnes présentes. Le leadership partagé est ouvert et inclusif de même qu'il invite à la participation de tous (Latendresse, n.d.). Il s'agit d'une formule intéressante pour utiliser les compétences des membres d'un groupe; selon les circonstances, le leadership pourra être assumé par une ou des personnes ayant les compétences pour l'exercer.

Le leadership est sans contredit une condition importante de toute démarche de concertation. En plus de cette condition, une démarche de concertation doit réunir, comme il fut montré précédemment, différents éléments selon les étapes encourues. La

concertation constitue effectivement un processus complexe devant être planifié et structuré. Ce processus fut à la base du projet La grande séduction des Chenaux qui se réalisa également par la mobilisation des organismes du milieu et de la population. La dernière section de ce cadre de référence présente brièvement quelques éléments d'information sur la notion de mobilisation.

### 2.3. La mobilisation d'une communauté locale

La concertation dont il fut question aux pages précédentes peut être étudiée sous la perspective du développement des communautés, plus précisément comme un outil de développement local. Dans cette optique, la concertation de même que le partenariat représentent deux outils de mobilisation des communautés locales (Ninacs, 2007). Manifestement, en créant un lieu d'échange formel et régulier entre les acteurs du milieu, les structures de concertation deviennent par le fait même des conditions essentielles de la mobilisation. Ainsi, la concertation des acteurs est au service de la mobilisation des communautés locales qui représente, en soi, une stratégie de développement (Grandchamp, Harris, & Poitras, 2003). Considérant que la mobilisation soit fortement reliée aux concepts expliqués dans le cadre de référence, nous inclurons quelques éléments d'information sur le processus de mobilisation des communautés. Dans un premier temps, seront présentés la définition du concept de mobilisation de même que les facteurs de réussite de ce processus. La description du processus de mobilisation en tant que tel fera l'objet de la deuxième partie de cette section.

### *2.3.1 Définition et facteurs de réussite de la mobilisation*

Au sens large, la mobilisation vise à réunir des ressources en vue d'une réalisation commune. Cette notion générale fait ainsi référence au passage à l'acte d'un groupe d'acteurs qui se rassemblent pour modifier une situation à l'aide d'une action collective (Ninacs, 2007). Comme le mentionne Vachon (1993), « l'objet de la mobilisation, c'est de faire des acteurs locaux les partenaires d'un projet de développement commun » (p. 160). Pour y arriver, des actions de sensibilisation et d'information sont nécessaires. Il s'agit en fait d'un processus de conscientisation de la population vis-à-vis les réalités du milieu qui passe par l'information et l'écoute. L'objectif de ce processus est « l'acquisition d'une nouvelle perception, le changement des attitudes et l'émergence d'une volonté d'entreprendre une action » (Vachon, 1993, p. 156).

La mobilisation ne doit pas être vue comme une finalité. Elle est plutôt un « outil multiplicateur au service de la communauté, autour d'une cause spécifique » (Latendresse et St-Pierre, n.d., p. 5). Conséquemment, le concept de mobilisation est souvent associé à l'expression « mobilisation des communautés locales » où la mobilisation est perçue dans un cadre plus large comme un processus où les forces du milieu se réunissent pour agir ensemble et atteindre un objectif commun. Le processus de mobilisation d'une communauté locale peut se définir comme : « une démarche continue regroupant plusieurs partenaires et résidants de la communauté autour d'enjeux sociaux qu'ils auront identifiés ensemble. Cette démarche vise à élaborer collectivement des stratégies axées sur l'amélioration de la qualité de vie des citoyens » (Grandchamp et al., 2003, p. 5). En plus de cette visée, le processus de mobilisation sert également à développer un portrait de la communauté par une meilleure connaissance des forces et des faiblesses et permet de vivre un empowerment collectif (Grandchamp et al., 2003).

Bien qu'à première vue, le processus de mobilisation peut sembler simple à réaliser, il en va autrement et la mobilisation se révèle exigeante et complexe (Grandchamp et al.,

2003). Réunir des individus et maintenir l'harmonie et la cohérence de leurs intérêts et objectifs n'est pas toujours une chose facile à mettre en place et à entretenir. Deux ingrédients semblent ainsi essentiels à toute démarche de mobilisation des communautés : la volonté et la capacité. Il est de première importance de s'assurer que la communauté veut réellement se mobiliser, qu'elle a à cœur le projet et que certains acteurs désirent s'impliquer personnellement dans la cause. De plus, il importe que la communauté soit capable de se mobiliser et qu'elle dispose des savoirs et des savoir-faire nécessaires (Poirier, 2005).

Poirier (2005) identifie six éléments qui peuvent, s'ils sont présents, favoriser la réussite du projet ou, inversement, nuire à la mobilisation s'ils sont absents. Ainsi, pour qu'une communauté soit capable de se mobiliser, elle devrait comprendre 1) un noyau de leaders et de citoyens qui s'engagent personnellement. Les énergies initiales du projet devraient donc d'abord être concentrées sur un petit groupe de leaders qui possèdent un pouvoir réel dans la communauté et qui peuvent faire avancer les choses. Ce noyau de leaders doit par la suite s'enraciner dans la communauté et s'associer à de nouveaux partenaires pour créer 2) un regroupement de partenaires engagés dans l'action. Cette deuxième condition de réussite est suivie par 3) un leadership partagé. Poirier (2005) précise que « pour mobiliser une communauté, plus que le leadership, c'est le leadership partagé qui est essentiel » (p. 4). Le leadership partagé veut donc dire être en mesure de mettre ce leadership en commun et de le partager avec les autres acteurs. Ainsi, le leadership partagé s'exerce autant parmi les partenaires pour favoriser leur participation qu'auprès de la permanence généralement constituée de personnes (souvent des professionnels) travaillant de façon plus régulière sur le projet. Cette permanence forte pourra « assurer le relais du leadership au quotidien sans pour autant entraver le développement du leadership collectif » (Poirier, 2005, p. 4).

Un autre facteur de réussite repose dans le fait que le projet de mobilisation doit apporter 4) une valeur ajoutée, c'est-à-dire qu'il doit créer un souffle nouveau dans la

communauté. La mobilisation doit aussi faire appel à 5) une démarche rigoureuse. Cette démarche doit disposer d'un cadre de décision et de gestion et doit se doter d'outils pour permettre aux partenaires de développer une vision commune, d'analyser les besoins, de même que de planifier et d'évaluer les actions. Le dernier facteur de réussite repose sur 6) les appuis de la « communauté plus large ». Le processus de mobilisation doit ainsi bénéficier d'appuis financiers ou matériels de même que d'un support externe accordé sous forme de soutien et d'accompagnement.

### 2.3.2 Processus de mobilisation

Le processus de mobilisation dépend certes de certains facteurs de réussite, mais doit également suivre certaines étapes ou phases de réalisation. Prévost (1996) (cité dans Grandchamp et al., 2003) parle de quatre processus ou quatre grandes actions qui s'enchaînent pour mener à terme le projet de mobilisation. *L'animation* fait référence à toutes les actions qui auront pour but d'informer, de sensibiliser la communauté sur le projet et de favoriser leur engagement. *La réflexion* comprend toutes les actions se rapportant à la planification qui permettra d'élaborer des stratégies d'action, de gestion et d'évaluation. Le troisième processus, *le politique*, fait référence à la promotion et à la visibilité du projet et du regroupement qui le soutient. Enfin, l'élément *organisation* se rapporte aux structures de fonctionnement qui seront mises en place pour assurer la prise de décision, la gestion et la qualité des relations entre les acteurs (Prévost, 1996, cité dans Grandchamp et al., 2003).

Plus concrètement, le Centre 1, 2, 3 GO! explique dans un document de référence comment mobiliser ou comment passer du mobile à l'action concertée. Quatre grandes étapes ressortent de ce processus de mobilisation :

- 1- **Définir le mobile de la mobilisation.** Le mobile est en quelque sorte la vision, la cause, la raison qui va pousser les acteurs à agir. Plus le mobile sera défini clairement et interpellera les acteurs, plus ceux-ci auront la volonté de s'unir et d'agir collectivement.
- 2- **Choisir le bon moment de mobiliser.** À cette étape, il faut vérifier si les membres de la communauté et les leaders ont de l'intérêt pour le « mobile » et sont prêts à soutenir le projet et à s'y investir. Il est donc important de voir s'il s'agit du bon moment pour réaliser le projet de mobilisation et si celui-ci aura les ressources et le soutien suffisants pour atteindre sa raison d'être.
- 3- **Compter sur un noyau de personnes capables d'assurer un leadership soutenu.** Comme il fut mentionné dans les facteurs de réussite, la présence de leaders dynamiques et influents est essentielle à cette étape. Ces leaders doivent supporter le projet et en faire la promotion dans la communauté pour que celle-ci puisse, à son tour, se mobiliser.
- 4- **Agrandir ce noyau en développant un partenariat intersectoriel et en incluant des « citoyens ».** À cette étape, le projet s'ouvre à la communauté et le noyau de leaders doit tout d'abord développer des partenariats avec des acteurs clés de différents horizons. Le projet doit, par la suite, faire une place aux citoyens qui pourront influencer l'orientation et la gestion des actions. La structure doit à ce moment faciliter la présence des citoyens, ce qui ne va pas toujours de soi. Il est donc essentiel de trouver un terrain d'entente commun entre les différents acteurs présents et réussir à mettre à profit les expériences et compétences de chacun.

Une fois les partenaires réunis, un plan d'action endossé par ceux-ci peut être défini et réalisé. Le plan d'action permettra de garder le cap sur les objectifs et d'atteindre les résultats escomptés. De plus, il faudra également mettre en place

des mécanismes de communication pour créer un bon climat dans le groupe, pour faire circuler l'information et faire connaître le projet dans la communauté. Enfin, il faudra également mettre en place des mécanismes d'évaluation participative qui se concentreront autant sur l'atteinte des résultats que sur le processus même de mobilisation.

(Latendresse & St-Pierre, n.d.)

Tout comme pour la concertation et le développement local, la présence de leaders dans une démarche de mobilisation semble essentielle. Les leaders qui participent à la mobilisation doivent pouvoir compter sur une personne responsable de la coordination du projet. Celle-ci permettra la pleine participation des partenaires présents de même qu'elle encouragera la poursuite du processus. Ce facilitateur doit accompagner les partenaires au cœur de l'action concertée en tenant compte des objectifs à atteindre et des relations entre les personnes. Il devra user de plusieurs habiletés pour mobiliser sans « froisser » personne et s'assurer ainsi de maintenir de bonnes relations interpersonnelles tout en visant un maximum d'efficacité dans l'action. Enfin, en plus des habiletés d'animation, d'écoute, de résolution de conflit et d'esprit d'analyse et de synthèse, cette personne devra bien connaître la communauté mobilisée pour s'assurer que les solutions proposées soient appropriées (Latendresse, n.d.).

Nous devons retenir que ce processus de mobilisation vise le développement et le maintien du pouvoir d'agir des individus et des communautés participant au processus. Selon Ninacs (2007), « la finalité de la mobilisation est que les personnes et les collectivités puissent devenir acteurs des changements qui les concernent » (p. 13). La mobilisation permet donc un « empowerment » individuel et/ou collectif qui se veut la capacité d'agir concrètement et de façon autonome. La notion de mobilisation apparaît de ce fait très importante dans le développement local et dans la concertation.

En guise de conclusion de ce chapitre, nous constatons les liens étroits qui unissent les différents concepts présentés. La mobilisation des communautés est un élément important du développement local. Ce développement sous-entend la participation de la population, des élus et des représentants de toutes les sphères d'activité d'un milieu (Vachon, 1993). Le développement local agit donc au niveau d'un territoire donné où les collectivités deviennent à la fois acteurs et bénéficiaires des initiatives de développement. Pour mener à bien les initiatives endogènes, un processus de mobilisation à plus ou moins grande échelle devrait avoir lieu tant au niveau des ressources financières et matérielles qu'au niveau de la mobilisation des acteurs qui deviendront partenaires de ce développement. À ce moment, la concertation devient un outil privilégié de mobilisation ou de développement des communautés de manière générale. Par l'intermédiaire d'un processus structuré et planifié où entrent en jeu des dynamiques de coopération et de conflit, les différents acteurs pourront discuter des problématiques du milieu et des actions à entreprendre. Ils pourront participer collectivement à une action concertée qui augmentera les impacts des actions de chacun prises isolément. Ils travailleront ainsi de concert à l'amélioration ou à la transformation d'un milieu.

Dans cet ordre d'idée, l'analyse des données de la présente recherche permet d'étudier un cas concret et de voir comment la concertation réalisée dans le cadre du projet La grande séduction des Chenaux a contribué à la dynamique du milieu où s'est déroulé le projet. Avant de présenter les résultats de l'analyse des données, le cadre méthodologique de la recherche sera décrit dans le prochain chapitre dans lequel seront clarifiées les démarches méthodologiques réalisées pour collecter les données ayant servi à atteindre les objectifs de ce travail de recherche.

## Chapitre 3

### *Cadre méthodologique*

Le présent chapitre expose les méthodes employées et les actions entreprises pour atteindre les objectifs de la recherche : explication de la stratégie de recherche utilisée, description de la population, démonstration de l'échantillon à l'étude. Par la suite, seront dépeints les instruments de collecte de données de même que le déroulement de la collecte des données proprement dite. Suivra une section dédiée à l'analyse des données dans laquelle sont rapportées les méthodes d'analyse retenues en fonction des différentes données recueillies. Enfin, le chapitre se conclut par la présentation des considérations éthiques prises en compte au cours du processus de recherche.

### 3.1 Stratégie de recherche : l'étude de cas

Cette recherche constitue une étude descriptive qui vise à dégager les caractéristiques de La grande séduction des Chenaux de manière à obtenir un aperçu général du projet et d'en comprendre les particularités, les contraintes et les retombées. Plus précisément, la stratégie de recherche choisie est l'étude de cas qui se révèle une stratégie de nature descriptive tout indiquée permettant un examen complet et détaillé de l'objet étudié (Hamel, 1997). De façon générale, l'étude de cas « consiste à enquêter sur un phénomène, un événement, un groupe ou un ensemble d'individus, sélectionné de façon non aléatoire, afin d'en tirer une description précise et une interprétation qui dépasse ses bornes » (Roy, 2009, p. 207). Yin (2003) prétend que l'utilisation de l'étude de cas comme stratégie de recherche est pertinente quand on s'intéresse au « comment » et au « pourquoi » d'un phénomène contemporain provenant de la vie courante sur lequel le chercheur a peu de contrôle. L'étude de cas permet une compréhension profonde des

phénomènes et convient à la fois pour la construction ou la vérification d'une théorie (Gagnon, 2005).

Notre étude de cas porte plus spécifiquement sur le projet La grande séduction des Chenaux. Cette initiative a attiré notre attention en raison de son originalité et des impacts intéressants qu'elle semble avoir engendrés dans le milieu. Axée plus particulièrement sur ce « cas » singulier survenu dans la MRC des Chenaux, la démarche permettra d'étudier la concertation, la mobilisation et le développement local. Par conséquent, cette recherche constitue une étude de cas suggestif qui est caractérisée par le caractère particulier ou « exemplaire » du cas étudié (Roy, 2009). Une telle stratégie de recherche semble tout indiquée puisqu'elle mènera à la compréhension de La grande séduction des Chenaux de façon détaillée. Cette stratégie est également pertinente pour répondre aux objectifs de recherche au niveau de l'identification des particularités de la concertation, des contraintes et des retombées de ce projet.

Au niveau des avantages de cette approche, l'étude de cas livre une information détaillée et en profondeur. De plus, elle fournit une analyse complète permettant soit de dégager des idées, des liens entre des variables ou de vérifier des hypothèses (Roy, 2009). D'un autre côté, l'étude de cas est aux prises, selon Yin (2003), avec plusieurs préjugés défavorables. On lui reproche notamment son manque de rigueur scientifique et son long déploiement aboutissant à de la documentation massive et difficilement saisissable. Un autre préjugé important concerne sa faible capacité de fournir des généralisations scientifiques étant donné l'intérêt porté à un cas difficilement généralisable. Ces avantages et inconvénients nous amènent à présenter les moyens utilisés pour assurer la validité interne et externe du projet de recherche.

### *3.1.1 La validité interne et externe de l'étude de cas*

La validité interne et la validité externe d'une étude de cas font face à certaines menaces. La validité interne concerne la justesse des résultats par rapport à la réalité. La principale menace en ce qui concerne la validité interne porte sur la subjectivité du cas. Cette menace est surtout due au fait que les informations recueillies peuvent être biaisées et ainsi déformer ou mal représenter la réalité. Yin (2003) explique que cet aspect fait généralement référence à la validité de construit où le chercheur ne réussit pas à élaborer des instruments pour bien mesurer le cas. Gagnon (2005) croit que cette menace est surtout soutenue par les « contestataires » de l'étude de cas puisqu'inversement la validité interne assurée par cette stratégie représente sa principale force. D'après l'auteur, le fait que le cas soit décrit ou expliqué en détail assure la crédibilité des résultats. Quoi qu'il en soit, pour contrebalancer les menaces à la validité interne, dont les effets de la présence du chercheur, une grande importance à la fidélité des instruments de mesure fut donnée. Le guide d'entretien fut élaboré de façon détaillée et les questions furent posées de façon similaire par la même chercheuse. De plus, les données préliminaires furent présentées au coresponsable de la recherche ce qui aura permis une validation des premiers résultats. Le chercheur peut également faire une sélection la plus représentative possible de l'échantillon en essayant d'avoir le plus de participants divers possible (Gagnon, 2005). Les participants retenus pour constituer l'échantillon furent donc sélectionnés de façon à provenir de tous les groupes d'acteurs présents au sein de La grande séduction des Chenaux afin que l'échantillon soit le plus représentatif possible du projet. Au point 3.2.2, nous constaterons que les participants retenus représentent un sous-échantillon d'une plus vaste étude effectuée par le GRAP Mauricie.

La validité externe qui fait en sorte que les résultats obtenus sont généralisables au-delà des cas observés constitue, selon Gagnon (2005), la principale faiblesse de l'étude de cas. Le cas étudié en raison de son unicité n'est pas représentatif de la société globale

et, par conséquent, ne permet pas de tirer des conclusions généralisables. L'accroissement du nombre de cas étudiés contribue à augmenter la validité externe d'une étude de cas (Gagnon, 2005). Yin (2003) affirme qu'il est possible de généraliser les résultats dans la mesure où il s'agit d'une généralisation analytique différente de la généralisation statistique. Selon lui, la théorie appropriée qui sert de base à l'étude de cas est aussi le niveau à partir duquel la généralisation aura lieu; la théorie devient le moyen pour généraliser les résultats. Dans ce cas-ci, il est évident que nous n'aspirons pas à la généralisation des résultats du cas étudié comme tel. La généralisation, s'il en est une, pourra davantage porter sur les liens pouvant être faits avec les notions théoriques entourant le développement local, la concertation et la mobilisation.

### *3.1.2 Recherche partenariale*

Toujours au niveau de la stratégie de recherche utilisée, il importe de rappeler que ce projet de recherche s'inscrit dans une étude plus vaste réalisée dans le cadre du programme de recherche du Réseau québécois de recherche partenariale en économie sociale (RQRP-ÉS). Ce type de recherche partenariale se distingue des structures de recherche traditionnelles dans la mesure où elle met à contribution conjointement des représentants du milieu universitaire et de l'économie sociale dans des activités de réflexion et de transfert de connaissance.

La recherche partenariale exige en effet une mise en proximité et une mobilisation des chercheurs et des praticiens de façon à combiner leurs savoirs, leurs méthodes et leurs ressources pour réaliser des projets de recherche qui seront autant pertinents pour le milieu universitaire que pour le milieu de la pratique. (Alliance de recherche université-communauté en économie sociale et Réseau québécois de recherche partenariale en économie sociale, 2007, p. 6)

Cette structure de recherche partenariale a soutenu le processus actuel de recherche où une collaboration fut établie entre les chercheurs et le partenaire terrain à savoir la CDC des Chenaux, en particulier lors de la collecte de données.

## 3.2 La population et l'échantillon

Pour mieux saisir cet aspect de la stratégie de recherche, il importe de savoir que ce projet de recherche fait appel à deux méthodes de collecte de données soit l'entrevue semi-dirigée et l'analyse documentaire, points qui seront abordés ultérieurement. Dans cette partie, nous exposons un portrait de la population et une esquisse de l'échantillon reliés aux entrevues. En dernier lieu, la population et l'échantillon relatifs à l'analyse documentaire seront présentés.

### 3.2.1 *La population à l'étude*

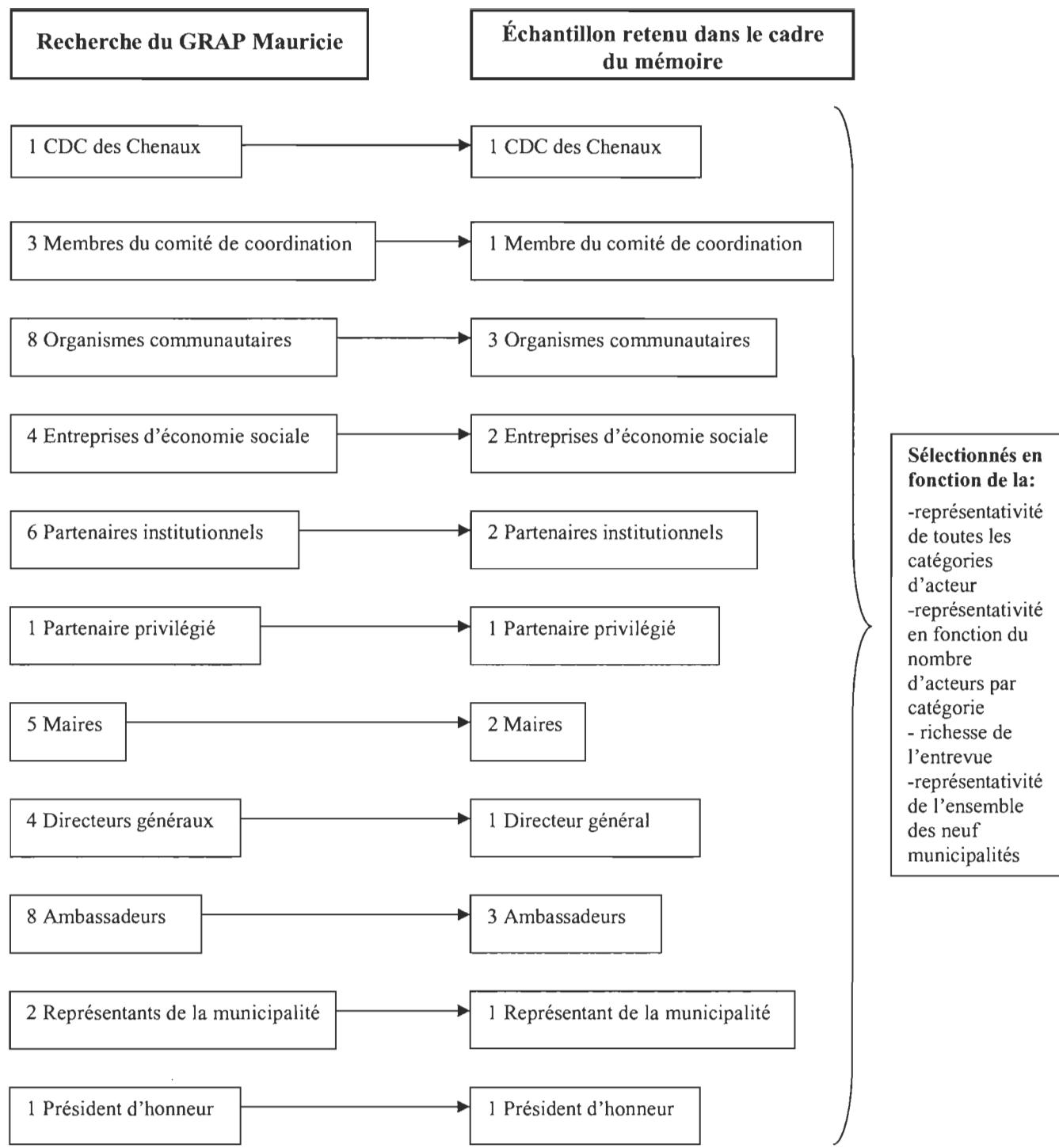
Dans cette étude de cas, la population cible comprend l'ensemble des « acteurs » qui ont participé de près ou de loin à la planification et à la mise en œuvre du projet La grande séduction des Chenaux. Cette population englobe ainsi l'ensemble des organismes qui ont tenu un kiosque pendant les tournées du projet, c'est-à-dire les organismes communautaires, les entreprises d'économie sociale, les partenaires institutionnels, de même que des représentants de la municipalité (pompiers, bibliothèque, etc.). Nous y retrouvons également la CDC des Chenaux et le président d'honneur de l'événement, de même que les partenaires privilégiés (financiers), les élus, maires et directeurs généraux des municipalités. Le groupe des acteurs compte

également les ambassadeurs qui sont des citoyens ou citoyennes chargés de mobiliser la population de leur municipalité afin qu'elle assiste en grand nombre à l'événement.

### *3.2.2 L'échantillon*

À partir de la population cible, une technique d'échantillonnage non probabiliste, plus précisément la technique par choix raisonné, fut utilisée. Cette technique, aussi appelée « échantillonnage typique, fait appel au jugement » (Fortin, Côté, & Filion, 2006, p. 259). L'échantillon est constitué en fonction de traits particuliers recherchés dans la population. Cette technique est bien adaptée à l'étude de cas, car elle sélectionne les participants selon des caractéristiques permettant de bien cerner le sujet à l'étude.

À ce moment, il est important de rappeler que ce projet de recherche s'inscrit dans une étude du GRAP Mauricie pour laquelle 42 personnes ont été interviewées pour répondre à nos exigences de rencontrer l'ensemble des acteurs du projet. De ces 42 personnes, 18 furent choisies pour ce mémoire. À notre avis, ce nombre d'acteurs témoins représentatifs nous paraissait suffisant : nous pourrions, par leurs révélations, en tirer des conclusions intéressantes. Ces 18 personnes furent désignées à partir de critères « raisonnés » visant à assurer une représentativité de l'ensemble des acteurs. Tout d'abord, une représentativité par catégorie d'acteurs s'imposait, car nous voulions nous assurer que toutes les catégories seraient représentées. De plus, une représentativité en fonction du nombre d'acteurs par catégorie fut prise en compte. Les catégories plus nombreuses auront réclamé une sélection d'un plus grand nombre d'acteurs. La Figure 4 suivante présente un condensé de notre échantillon en parallèle avec celui du GRAP Mauricie.



*Figure 4.* L'échantillon retenu dans le cadre du mémoire en relation avec l'échantillon utilisé pour la recherche du GRAP Mauricie.

Pour sélectionner les participants des différentes catégories, d'autres critères furent respectés dont la richesse de l'entrevue fournie par les participants. Des 42 personnes rencontrées, certaines possédaient des informations plus détaillées et précises sur le cas et constituaient de meilleurs informateurs de l'ensemble du projet. Pour cette raison, nous avons retenu deux entreprises d'économie sociale, car les deux apportaient des propos complémentaires qui nuançaient leur point de vue et enrichissaient l'analyse. Enfin, une représentativité territoriale fut envisagée pour introduire des participants des neuf municipalités où a eu lieu le projet. Ces critères auront permis de constituer un échantillon varié et le plus représentatif possible des acteurs du projet dans le dessein de capter plusieurs points de vue pour une meilleure analyse du cas.

Le Tableau 3 présente l'échantillon de cette recherche, soit les acteurs monopolisés dont les entretiens ont été analysés pour cette étude. Les acteurs sont répartis dans quatre familles qui nous sont apparues distinctes à la suite de l'analyse des résultats. Ces familles regroupent des acteurs ayant eu des rôles similaires dans le projet. Elles comprennent les acteurs membres du comité de coordination (comité de coordination), les acteurs ayant eu un kiosque lors du projet (acteurs kiosques), les acteurs qui ont contribué à la mobilisation (acteurs mobilisants) ainsi que les acteurs qui ont joué un rôle plus ponctuel dans le projet (acteurs secondaires). La réalité de ces familles et groupes d'acteurs sera expliquée plus en détail au prochain chapitre portant sur la présentation des résultats.

Tableau 3

Échantillon : acteurs interviewés pour la recherche

<i>Catégorie d'acteurs</i>	<i>Nom des acteurs</i>
<b>Comité de coordination</b>	CDC des Chenaux
	Maison de la famille
<b>Acteurs kiosques</b>	ALPHA (Association des personnes handicapées des Chenaux)
	Bulletin des Chenaux/ Le Grapheur
	Centre d'action bénévole (CAB) des Riverains
	CPE Le petit Champlain
	Fond communautaire des Chenaux
	CLD des Chenaux
	SADC de la Vallée de la Batiscan
	Pompier volontaire (organisme municipal)
<b>Acteurs mobilisants</b>	Président d'honneur
	Ambassadeur de Batiscan
	Ambassadeur de Saint-Prosper
	Ambassadeur de Saint-Stanislas
<b>Acteurs secondaires</b>	MRC des Chenaux
	Directeur général de Saint-Stanislas
	Maire de Saint-Narcisse
	Préfet de la MRC, aussi maire de Saint-Maurice

Avant de clore cette partie concernant la population et l'échantillon à l'étude, nous ne pouvons passer sous silence le fait qu'un éventail de documents fut soumis à une analyse pour compléter les informations fournies par les personnes rencontrées en entrevue. Ces dossiers réfèrent à des ouvrages officiels, des ordres du jour, des procès-verbaux, des articles de journaux, de même qu'à tous les documents utilisés ou échangés lors du déploiement du projet. De ces pièces justificatives, environ 20 ont constitué l'échantillon. Il s'agit également d'un échantillonnage raisonné où chacun de ces supports de données fut sélectionné selon la richesse des informations connexes au projet. En voici une liste ayant constitué l'échantillon :

- Ordres du jour
- Comptes rendus/procès-verbaux
- Rapport annuel de la CDC des Chenaux
- Bulletins de liaison
- PowerPoint présentant les résultats d'une recherche
- Courriels
- Document de présentation de *La grande séduction des Chenaux*
- Communiqués de presse
- Articles de journaux

### 3.3 L'instrumentation et la collecte de données

Deux méthodes furent adoptées pour recueillir les données nécessaires à l'étude. Il est recommandé lors d'études de cas de multiplier les méthodes dans le but de réduire les biais causés par les erreurs de mesure (Roy, 2009). Nous avons ainsi utilisé les entrevues semi-dirigées de même que l'analyse de contenu de documents. L'usage de ces deux méthodes aura permis de combler les lacunes de l'une et l'autre et « de placer l'objet d'étude sous le feu d'éclairages différents dans l'espoir de lui donner tout son relief » (Hamel, 1997, p. 104).

### *3.3.1 L'entrevue semi-dirigée*

La méthode principale de collecte de données est l'entrevue semi-dirigée qui consiste à une « interaction verbale animée de façon souple par le chercheur » (Savoie-Zajc, 2009, p. 340). Ce choix se justifie par la compréhension riche du phénomène que permet cette méthode qui donne accès à l'expérience du répondant et à sa compréhension de la situation. De plus, l'entrevue semi-dirigée favorise l'interaction humaine et sociale tout en étant structurée de façon à recueillir les informations utiles à la recherche (Savoie-Zajc, 2009). Comme il sera démontré ultérieurement dans le guide d'entretien, les entrevues réalisées furent structurées avec des questions préalablement définies; néanmoins, l'interviewer a eu la possibilité d'être flexible quant aux questions à poser pour s'adapter à la situation. Parmi les avantages de l'entrevue, mentionnons le « contact direct avec l'expérience individuelle » (Fortin et al., 2006, p. 307) qu'autorise cette méthode; ce contact avec le participant est déterminant pour la qualité de l'information recueillie. Cette méthode vise l'obtention de réponses plus détaillées de même qu'elle remporte un bon taux de réponse. Par contre, l'entrevue requiert du temps et peut être plus coûteuse que d'autres méthodes. De plus, la codification et l'analyse des données peuvent s'avérer plus complexes (Fortin et al., 2006).

*3.3.1.1 Le guide d'entretien.* Pour réaliser les entrevues semi-dirigées, un guide d'entretien fut développé. En réalité, trois guides d'entretien furent élaborés selon notre souci de les adapter, de façon respective, à trois grandes catégories d'acteurs. Selon le degré d'implication des acteurs dans le projet, les guides d'entretien nous paraissaient plus ou moins précis pour s'ajuster au niveau d'information que possédait chaque catégorie d'acteurs. Ainsi, un guide fut élaboré pour le comité de coordination étroitement impliqué dans l'organisation; ce guide disposait de plus de questions pour explorer le plus de facettes possible du projet (Appendice A). Un autre guide était destiné aux acteurs qui avaient un kiosque ou qui ont été impliqués de façon régulière

dans le projet tels que les ambassadeurs ou le président d'honneur; il s'agissait du guide de base qui fut élaboré en premier et qui fut utilisé pour le plus grand nombre de personnes (Appendice B). Enfin, un guide fut conçu pour les acteurs secondaires dont le niveau d'implication fut moindre; ce guide comprenait un nombre plus restreint de questions, les personnes interviewées ayant une vision plus « éloignée » du projet (Appendice C). Les guides d'entretien furent validés par le partenaire de la recherche du GRAP Mauricie qui est aussi le coordonnateur de la CDC des Chenaux lequel aura appliqué un prétest de l'outil; quelques ajustements furent apportés par la suite.

*3.3.1.2 Les dimensions étudiées.* Le guide d'entretien fut construit à partir de notions théoriques et conceptuelles. Selon Yin (2003), l'utilisation et le développement de la théorie préalable à la collecte de données est une caractéristique essentielle des études de cas qui la distingue d'autres méthodes comme l'ethnographie. Notamment pour les études descriptives, la théorie devrait aider à expliquer ce qui doit être décrit dans l'étude et identifier l'ensemble des dimensions à considérer pour avoir une description la plus complète possible du phénomène étudié (Yin, 2003). De ce fait, les guides d'entretien s'inspirent de la littérature et du cadre de référence en concertation de Fortier (2002) qui fut présenté au chapitre 2. Certains grands thèmes auront été retenus faisant office de dimensions pour lesquelles il y a également des sous-dimensions qui sont les questions de l'entrevue. Voici, au Tableau 4, la liste des principales dimensions des guides d'entretien reportés dans les Appendices A, B et C.

Tableau 4

## Dimensions du guide d'entretien

Cas à l'étude	Dimensions étudiées
La concertation vécue dans le cadre de La grande séduction des Chenaux	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ L'historique du projet</li> <li>■ Le projet/motivations</li> <li>■ Le rôle des acteurs dans le projet</li> <li>■ Les acteurs (relations)</li> <li>■ L'organisation</li> <li>■ La sensibilisation/mobilisation</li> <li>■ Le suivi</li> <li>■ Les conditions gagnantes</li> <li>■ L'économie sociale</li> <li>■ Les contraintes</li> <li>■ Les retombées</li> </ul>

*3.3.1.3 Le déroulement des entrevues.* Les entrevues se sont déroulées de novembre 2008 à avril 2009. Avant le début de la collecte des données, le partenaire terrain pour cette recherche avait pris soin d'informer les acteurs que la recherche allait démarrer et que leur contribution pouvait être demandée. Il a donc envoyé un courriel aux membres de la CDC, de même qu'aux ambassadeurs et aux acteurs secondaires pour expliquer que leur participation à une entrevue serait peut-être sollicitée par les chercheurs. Ainsi, une introduction au projet fut faite par le coordonnateur de la CDC, suivie par un contact téléphonique de la part de l'intervieweuse. Toutes les personnes interviewées furent donc jointes par téléphone, directement par l'intervieweuse, pour établir une date et un lieu de rencontre. Les entrevues se sont déroulées principalement dans le lieu de travail des personnes ou chez la personne elle-même lorsqu'il s'agissait de rencontrer les ambassadeurs, citoyens actifs dans leur communauté. À chaque début de rencontre, la chercheuse prenait le temps d'expliquer les objectifs de la recherche et les dimensions

abordées tout en répondant aux questions des acteurs. Avant de procéder à l'entrevue comme telle, la chercheuse donnait une explication du formulaire de consentement au bas duquel la personne choisie devait apposer sa signature. La durée de l'entrevue variait autour de 45 minutes; plus longue pour les membres du comité de coordination et plus courte pour les acteurs secondaires. Pour une meilleure conservation en vue de leur analyse, les données des entrevues semi-dirigées furent enregistrées à l'aide d'un enregistreur numérique et transférées dans un ordinateur.

### *3.3.2 L'analyse de contenu des documents*

En plus des entrevues semi-dirigées, la cueillette de documents et leur analyse fut la deuxième méthode de collecte de données utilisée. Il s'agissait de recueillir des documents « officiels » utilisés principalement par la CDC des Chenaux, son conseil d'administration et le comité de coordination lors de l'organisation du projet La grande séduction des Chenaux. Les ordres du jour, les procès-verbaux ainsi que tous autres documents utilisés ou échangés lors du déploiement du projet furent ainsi colligés. Ces documents ont été recueillis sensiblement en même temps que la réalisation des entretiens avec l'aide du coordonnateur de la CDC qui avait recensé la majorité des documents importants. Ces documents furent ensuite soumis à une analyse documentaire accomplie en parallèle avec l'analyse des entretiens semi-dirigés. Cette analyse documentaire a permis d'obtenir des informations officielles concernant le projet destinées à compléter les informations obtenues lors des entretiens. À partir de l'analyse de ces documents, il fut donc possible de valider les informations des entrevues concernant, entre autres, les objectifs du projet, les dates, la fréquence des tournées, les rôles de chacun, le fonctionnement de l'organisation, etc.

Pour faciliter l'analyse des documents, une grille fut utilisée afin de synthétiser et de mettre en lumière les aspects importants et pratiques de la mise en place du projet et du

travail en concertation. Pour permettre une analyse croisée, les données recueillies dans les documents sont en lien avec les données des entrevues. De plus, le cadre théorique qui servit à bâtir le guide d'entretien fut utilisé pour orienter l'analyse documentaire et construire la grille dont les principales catégories sont mentionnées au Tableau 5.

Tableau 5

Catégories utilisées pour l'analyse des documents

- |  |   |
|--|---|
| <ul style="list-style-type: none"> <li>• Historique du projet<br/>(contexte, besoins, motivations)</li> <li>• Objectifs du projet</li> <li>• Acteurs<br/>(choix, personnes contactées, rôles)</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Élaboration/organisation du projet</li> <li>• Processus de prise de décision</li> <li>• Fréquence/Mode de communication</li> <li>• Processus d'évaluation et de suivi</li> </ul> |
|--|---|

Tel que mentionné précédemment, la triangulation des données recueillies à partir des entrevues semi-dirigées et des documents rendit l'analyse plus objective et provoqua la réduction des biais possibles induits par la chercheuse, principalement lors de la réalisation et de l'analyse des entrevues.

### 3.4 L'analyse des données

Les données recueillies au cours des entrevues semi-dirigées et de la cueillette de documents officiels furent soumises à deux modes d'analyse en fonction du type de données et des méthodes de collecte. Les résultats de ces analyses furent ensuite utilisés de façon croisée (triangulation) pour bien cerner l'objet d'étude et en assurer la validité (Hamel, 1997).

### 3.4.1 L'analyse des entrevues semi-dirigées

Avant d'entreprendre l'analyse, des fiches synthèses furent remplies après chaque entrevue inspirée de la méthode de Miles et Huberman (2003). Les fiches synthèses ont repris les dimensions du guide d'entretien et ont permis, pour chaque dimension, de résumer l'essentiel des propos recueillis au cours de l'entrevue. Les fiches synthèses permettent également de planifier les autres entrevues et parfois d'élaborer de nouvelles questions pouvant être posées (Miles & Huberman, 2003).

Par la suite, l'analyse des entrevues semi-dirigées proprement dite s'est faite en suivant les grandes étapes du traitement des données de l'étude de cas telles que présentées par Gagnon (2005). Selon ce dernier, le traitement des données consiste en « un va-et-vient de trois activités concurrentes : l'épuration, le codage et l'analyse des données » (Gagnon, 2005, p. 80). En premier lieu, l'épuration consiste à s'assurer que les données recueillies sont en lien avec l'objet d'étude et que les outils d'analyse à utiliser sont compatibles avec les données (Gagnon, 2005). Il s'agit, à cette étape, d'un premier examen des données et d'une mise en contexte de celles-ci en effectuant la transcription intégrale des entrevues réalisées sous forme de « verbatim ». Le logiciel Voice Studio ver 2.0 fourni avec l'enregistreur numérique fut utilisé pour lire les données numériques sur l'ordinateur facilitant ainsi la transcription de ces comptes rendus *in extenso* (verbatim).

La deuxième étape consiste à coder les données recueillies dans le but de les organiser en catégorie pour faciliter l'analyse. Dans le cadre de ce projet de recherche, le codage fut réalisé à partir du logiciel NVivo. Certaines dimensions et sous-dimensions furent préalablement identifiées pour faciliter le codage et sont représentées dans la grille de codification des entretiens (Appendice D). Néanmoins, de nouvelles catégories ont émergé durant le processus de codage en fonction des données qui sont ressorties des

entretiens ou d'une nouvelle compréhension (Contandriopoulos, Champagne, Potvin, Denis & Boyle, 1990).

Enfin, la dernière étape est l'analyse proprement dite qui consiste à faire parler les données et à dégager certaines tendances s'il y a lieu (Gagnon, 2005). L'analyse fut effectuée à partir des données codées dans NVivo, c'est-à-dire regroupées selon les différentes dimensions et sous-dimensions. Une analyse interne des réponses de chaque participant fut doublée d'une analyse comparative entre les participants pour mener à une compréhension plus complète de l'objet d'étude. Cette analyse comparative s'est faite selon les catégories d'idées ou en comparant les acteurs d'un même groupe ou les groupes d'acteurs entre eux, ce qui a permis de dégager dans certains cas des irrégularités ou des tendances (*pattern*) (Gagnon, 2005).

### 3.4.2 *L'analyse documentaire*

En ce qui concerne l'analyse des documents recueillis, nous avons procédé à une analyse de contenu en nous attardant surtout à la phase préliminaire qui est l'analyse documentaire (Bardin, 1989). Cet auteur affirme que l'analyse de contenu est un ensemble de techniques dont l'objectif est « la manipulation de message (contenu et expression de ce contenu) pour mettre à jour des indicateurs permettant d'inférer sur la réalité autre que celle du message » (Bardin, 1989, p. 51). Dans le cadre de cette étude, l'analyse de contenu se veut plus documentaire dans le sens où nous ne sommes pas allée jusqu'à inférer le message contenu dans les documents. Ce qui nous a intéressée ici fut plutôt de dégager le contenu des documents officiels pour obtenir le contexte « officiel » du projet. Dans ce sens, l'analyse des documents fut davantage une analyse documentaire qui visa à traiter l'information contenue dans un document et à la mettre en forme autrement pour faciliter l'accès à l'information (Bardin, 1989). Cette analyse

documentaire permet de compléter et de valider les informations recueillies au cours des entrevues à l'aide des éléments factuels qui peuvent se trouver dans les documents.

L'analyse des documents fut facilitée par la grille d'analyse qui synthétisa les informations selon des catégories d'information. Ces informations furent comparées avec les données des entrevues semi-dirigées pour situer ces dernières dans leur contexte officiel. L'analyse documentaire a fourni ainsi des renseignements concernant le projet tel que conçu par les organisateurs. En utilisant les informations de ces documents (contexte officiel), nous avons pu également constater les similitudes ou nuancer les données des entretiens qui sont plutôt de l'ordre du vécu ou de la perception des acteurs.

### 3.4 L'éthique

Ce projet de recherche a impliqué une collecte de données qui nécessitait la participation d'êtres humains. De ce fait, le respect de l'éthique s'est avéré fondamental pour la bonne conduite de la recherche. Pour contrer les effets directs et indirects de la recherche, il est important de veiller au respect des droits et libertés des sujets impliqués dans le projet de recherche. Tout d'abord, il faut respecter le droit à la vie privée qui fait référence au droit qu'a l'individu de décider quand et comment les informations pourront être rendues publiques. De plus, le respect de la confidentialité suppose que le participant ne sera pas identifié lors de l'étude et que les informations fournies demeureront confidentielles. Le consentement éclairé suppose que la personne interviewée possède assez d'information sur le projet de recherche pour faire un choix éclairé concernant sa participation (Crête, 2009).

Pour garantir le respect des droits et libertés des sujets, nous avons instauré certaines mesures. En premier lieu, la personne interviewée a dû signer un formulaire de

consentement attestant que ses droits seraient respectés et qu'elle avait pris connaissance des conditions de réalisation de la recherche. La signature de ce formulaire a assuré le consentement éclairé de la personne alors que la confidentialité fut protégée par deux mesures. En premier lieu, les données sont conservées dans un ordinateur utilisé uniquement par la responsable de la recherche, lesquelles seront détruites à la fin de la recherche en janvier 2011. De plus, une attention particulière fut accordée pour ne pas nommer les individus ou leur organisation au moment de la rédaction et de la publication des résultats afin d'éviter une identification de ces derniers. Aucun risque n'était encouru par la participation à cette étude et les avantages pour les participants sont surtout de l'ordre d'une meilleure compréhension du projet auquel ils ont participé. Enfin, il est à noter que l'étude du GRAP Mauricie dans laquelle s'inscrit cette recherche a été acceptée au plan éthique par le comité d'éthique de l'UQTR. Portant le numéro CER-08-141-06.06, un certificat d'éthique fut obtenu le 19 novembre 2008.

Tel que décrit dans les pages précédentes, la méthodologie utilisée au cours de cette étude aura permis de recueillir des données afin que nous puissions les analyser en prenant en compte les considérations éthiques essentielles au bon déroulement de cette recherche. Les résultats découlant de l'analyse de ces données deviendront réponses à la question de notre recherche, ce qui nous aura permis d'atteindre les objectifs formulés. La présentation de ces résultats fera l'objet du prochain chapitre.

## Chapitre 4

*Présentation et analyse des résultats*

Ce chapitre présente les résultats obtenus à partir de l'analyse documentaire et de l'analyse des entrevues semi-dirigées effectuées auprès des 18 acteurs ciblés. En plus de ces deux méthodes de collecte des données, les résultats préliminaires ont été validés par le partenaire impliqué pour respecter le fonctionnement de la recherche partenariale dans laquelle s'inscrit cette recherche. L'analyse des données obtenues aura permis de dégager différents thèmes dont certains figuraient déjà dans le guide d'entretien. Les thématiques du guide et celles ressorties lors de cette analyse seront ainsi présentées dans les pages suivantes.

Ce chapitre se divise en trois grandes sections et débute par la présentation d'informations concernant la « toile de fond » de La grande séduction des Chenaux. Plus particulièrement seront exposés le contexte de réalisation du projet ainsi que des précisions sur le projet en tant que tel. En deuxième lieu, les résultats se rapportant au projet réalisé en concertation seront explicités en considérant les conditions de base de la concertation soit les motivations, les acteurs, l'organisation, la mobilisation, le suivi et l'évaluation du projet. Pour terminer ce chapitre, les constats qui se dégagent de l'étude seront révélés. Ces constats concernent la réussite de cette initiative, les retombées, les contraintes et les conditions gagnantes ressortant de l'analyse de ce projet.

#### 4.1 La toile de fond de La grande séduction des Chenaux

Avant d'analyser les résultats relatifs aux objectifs spécifiques de la recherche, une mise en contexte de La grande séduction des Chenaux sera présentée en première partie

de ce chapitre. Destinées à enrichir les informations générales fournies dans la problématique, des nuances et des précisions seront apportées à partir des propos des participants et concernant l'analyse documentaire. Il sera ainsi possible de situer l'instigateur du projet, de comprendre les réalités et les besoins du milieu communautaire et d'effectuer un rappel du projet et de ses objectifs.

#### *4.1.1 Le contexte du projet*

Pour bien comprendre le contexte du projet, un retour sera tout d'abord fait sur les instigateurs avant de présenter la réalité du milieu communautaire soutenant l'initiative. Ainsi, La grande séduction des Chenaux est une initiative de la Corporation de développement communautaire (CDC) des Chenaux qui a vu le jour en 2002 au cours de la même période que la création de la MRC des Chenaux. Alors que le Centre local de développement (CLD) des Chenaux rattaché à la MRC fut chargé du développement économique, territorial et entrepreneurial de la MRC, la CDC s'est alors constituée pour représenter le milieu communautaire et des services sociaux.

Quand ils ont créé la ville de Trois-Rivières puis la partie Des Chenaux qui était avec Trois-Rivières-Francheville à l'époque, ils ont fondé la MRC des Chenaux. C'est dans cette foulée-là que le mouvement communautaire des Chenaux a dit : « bien nous on va rester avec notre propre entité territoriale » puis on s'est comme retiré entre guillemets de Francheville (...) là on a dit on va fonder notre propre CDC. (...). Puis là bien on se trouvait à être du communautaire puis des entreprises d'économie sociale dans un territoire entièrement rural; donc on était entre guillemets « à notre image ». (Comité de coordination 1)

En devenant indépendante de la CDC de Francheville, la CDC des Chenaux a regroupé des organismes communautaires et des entreprises d'économie sociale du milieu rural qui partagent des caractéristiques et des problématiques similaires. La CDC peut ainsi représenter adéquatement son milieu et influencer les prises de décision en

faveur des organismes du milieu rural alors, qu'autrefois, le poids des organismes de Trois-Rivières pesait lourd dans la balance décisionnelle. Pour représenter le milieu communautaire, la CDC s'implique, entre autres, dans plusieurs instances décisionnelles au niveau de la MRC, notamment lors de l'élaboration de politiques telles que la politique familiale, de même qu'elle siège au Comité de développement social des Chenaux.

Pour bien saisir d'où vient le projet, il importe de rappeler brièvement la composition de la CDC des Chenaux. La corporation compte aujourd'hui 19 membres votants provenant de 14 organismes communautaires et de cinq entreprises d'économie sociale<sup>3</sup>. Les CDC du Québec doivent ainsi respecter un ratio en termes de membre où 60 % doivent être des organismes communautaires et 40 % des entreprises d'économie sociale. D'autre part, la CDC des Chenaux compte sept organismes qualifiés de membres associés. Ceux-ci, en lien avec la mission de la CDC, appuient les démarches et les activités de cette dernière. Il s'agit principalement d'organismes institutionnels tels que le CLD ou le CSSS qui, en tant que membres associés, n'ont pas le droit de vote. Au niveau de son fonctionnement, la prise de décision est assurée par un conseil d'administration composé de sept organismes communautaires qui se réunissent une dizaine de fois par année. De plus, pour coordonner ses actions, la CDC dispose d'un coordonnateur de même qu'une agente de développement qui n'était pas en poste au moment de La grande séduction.

*4.1.1.1 La réalité du milieu communautaire.* Le milieu communautaire de la MRC des Chenaux comporte quelques caractéristiques qui lui sont propres. Du point de vue géographique, les organismes communautaires et les entreprises d'économie sociale sont répartis sur l'ensemble du territoire de la MRC des Chenaux. Il existe un noyau plus

---

<sup>3</sup> Au moment où La grande séduction des Chenaux a eu lieu, la CDC comprenait quelques membres en moins.

important d'organismes dans la municipalité de Sainte-Geneviève-de-Batiscan où se trouve l'immeuble multiservice qui loge plusieurs organismes du milieu. Comme il s'agit d'un petit milieu, les organismes se connaissent pour la plupart et travaillent parfois de concert. Il faut dire aussi que le milieu communautaire est présent depuis longtemps sur le territoire, bien avant la création de la CDC; certains de ces groupes existent en effet depuis plus de 20 ans et de nouveaux groupes naissent régulièrement. Autre caractéristique : le milieu communautaire et les entreprises d'économie sociale représentent un secteur d'emploi important dans la MRC.

On est le 3<sup>e</sup> plus important secteur d'emploi, le communautaire et les entreprises d'économie sociale dans notre MRC. Après les commissions scolaires puis après le Centre de santé, c'est nous autres en termes de secteur. Oui ce sont de petites entreprises; cinq emplois, mais quand on se met ensemble le communautaire puis les entreprises d'économie sociale on n'est pas loin de 142 emplois. (...). (...) les impacts socio-économiques des membres de la CDC; 142 emplois, 2 400 000 \$ de masse salariale, on a un apport économique dans le milieu de 5 700 000 \$. Pour la MRC des Chenaux, c'est énorme! (Comité de coordination 1)

Un document présentant les résultats d'une recherche sur « L'impact socio-économique de la présence des organismes communautaires dans la MRC des Chenaux » (CDC des Chenaux, 2009b) confirme les propos mentionnés. Néanmoins, malgré cet apport socio-économique important, le milieu communautaire fait face à des défis et des enjeux particuliers. D'une part, les organismes communautaires vivent souvent une situation financière précaire qui peut affecter leurs activités et leur développement. De plus, beaucoup de temps est consacré par les organismes à la recherche de financement ou à la rédaction de demandes de subvention pour maintenir ou développer leurs services. Ce financement limité peut expliquer en partie le besoin de visibilité et de reconnaissance du milieu communautaire qui possède, en effet, peu de moyen et de temps à investir dans une promotion suffisante des services offerts. Ainsi, il existe une méconnaissance des organismes communautaires à la fois des populations

auxquelles sont destinés les services, mais également des élus en place dans les municipalités. La relation entre le milieu communautaire et les élus est variable selon les municipalités. En fonction des élus en place, une ouverture peut être possible face aux demandes du milieu communautaire ou, au contraire, les organismes peuvent ne pas être perçus à leur juste valeur telle que le spécifie cet acteur rencontré en entretien :

(...) les maires ce ne sont pas des gens qui sont toujours très très ouverts. Ce n'est pas toujours, je devrais dire ce n'est pas du tout, en tout cas pour plusieurs, pas du tout ouvert [au communautaire]. (...) c'est beaucoup l'asphalte, les égouts et l'aqueduc parce que c'est des sous. Alors la minute où c'est le communautaire qui se manifeste et qui demande un peu d'argent pour réussir, bien ils ont peur que les taxes augmentent, ils ont peur de perdre leur vote. Il y en a des maires qui ont de l'ouverture et qui comprennent qu'il y a une différence entre dépenser et investir. Il y a beaucoup de gens qui pensent que s'ils sortent un sou, bien ils dépensent au lieu de voir que c'est un investissement. (Acteur mobilisant 2)

De façon générale, il semble également exister ou persister une vision figée plutôt négative du milieu communautaire. « En général, je pense qu'il y a une image pas toujours juste du milieu communautaire. Le communautaire a encore une image des années 1970. (...) broche à foin, tu sais fumeux de pot » (Acteur kiosque 6). Le milieu communautaire est bien souvent perçu comme un milieu non professionnel et revendicateur envisagé plutôt négativement. Une vision plus juste existe cependant laissant voir le communautaire comme un secteur offrant des services de qualité et participant au développement de la région. Néanmoins, en référence aux propos des acteurs interviewés, il semble que le milieu communautaire de la MRC des Chenaux demeure peu et mal connu.

*4.1.1.2 Les besoins du milieu à l'origine du projet.* De la part du milieu communautaire, le besoin de visibilité des organismes est sans doute celui qui a justifié le projet La grande séduction des Chenaux. Les organismes communautaires et entreprises

d'économie sociale manifestaient le besoin de se faire connaître et de faire connaître leurs services. Il est intéressant de constater que ce besoin coïncidait avec un besoin de la population. Pendant l'élaboration de la politique familiale de la MRC des Chenaux à laquelle participa la CDC, un processus d'évaluation révéla que la population ne connaissait pas beaucoup les services offerts sur le territoire et qu'il fallait améliorer la communication entre les organismes et la population. Ce même constat fut relevé dans d'autres instances tel le Comité de développement social et lors de la planification stratégique de la MRC des Chenaux. Il s'agissait ainsi d'un constat généralisé à plusieurs niveaux comme le mentionne cet acteur : « Le constat au niveau de l'accessibilité à l'information, la méconnaissance de l'ensemble des activités qui se passaient dans la MRC revenait à plusieurs niveaux autant municipal, autant communautaire, autant économique mais ça revenait partout » (Comité de coordination 2). Ainsi, au-delà des besoins des membres de la CDC des Chenaux, il existait dans la population des besoins d'accès à l'information.

On a tendance à penser que parce que l'on est en milieu rural tout le monde se connaît, ce n'est pas vrai. Souvent on va faire appel à des ressources quand on est en besoin particulier au niveau des ressources. Fait que si par exemple mes parents sont des personnes qui sont des personnes âgées, mais qui sont en bonne forme, je ne connaîtrai pas nécessairement les ressources en soutien à domicile par exemple. À partir du moment où ils commencent à perdre de l'autonomie, ha bien là, je vais m'intéresser à ça parce que ça répond à un besoin. Fais qu'il y a une méconnaissance de tout ce qui est offert à l'ensemble de nos citoyens, que La grande séduction nous permettait de connaître d'une certaine façon. (Acteur secondaire 2)

En plus de ces besoins de visibilité et d'information, subsistait aussi le défi « d'aller rejoindre les gens qui ont besoin de nos services » (Acteur kiosque 4). Le projet La grande séduction des Chenaux se voulait une façon d'atteindre ces personnes et, plus largement, d'informer la population des services existants et d'assurer par le fait même une visibilité aux organismes du milieu.

#### *4.1.2 En quoi consiste La grande séduction des Chenaux*

Après avoir dépeint le contexte dans lequel s'est déroulé le projet étudié, un rappel du projet, de son origine et de ses objectifs sera effectué pour avoir en tête des éléments de base qui aideront à la compréhension des autres sections de ce chapitre. Tel que mentionné au chapitre traitant de la problématique, La grande séduction des Chenaux a eu cours dans la MRC des Chenaux d'octobre 2007 à juin 2008. Il s'agissait d'une tournée de promotion, d'information et de sensibilisation concernant les services offerts par les milieux communautaire, institutionnel et les entreprises d'économie sociale.

L'idée de « La Grande Séduction » [est] de faire une tournée de toutes les collectivités, de prendre possession de la salle municipale de chacun des milieux pour faire en sorte de faire connaître les organismes communautaires et les entreprises d'économie sociale qui sont membres de la CDC des Chenaux auprès des communautés de notre MRC.  
(Comité de coordination 1)

Cette initiative du mouvement communautaire à l'échelle de la MRC des Chenaux fut mise sur pied par la CDC des Chenaux lors de l'arrivée du nouveau coordonnateur qui avait la volonté de reprendre une expérience passée similaire. Quelques années auparavant, un projet doté d'une formule semblable avait eu lieu dans la MRC. Ce projet baptisé « La caravane communautaire des Chenaux » consistait en une tournée des organismes communautaires dans les municipalités à raison de deux à trois municipalités visitées par semaine. La tournée s'était donc échelonnée sur une plus courte période, environ un mois, et s'était avérée très exigeante pour les organismes participants. Néanmoins, inspiré par les retombées positives de ce projet, le coordonnateur actuel de la CDC est arrivé en poste avec le désir de reprendre cette initiative. L'idée fut amenée au conseil d'administration et aux membres de la CDC, de là l'origine du projet La grande séduction des Chenaux.

La formule utilisée pour cette tournée des organismes reprenait quelques éléments du projet de la Caravane communautaire, mais fut modifiée pour convenir aux besoins des organismes et attirer la population. Comme une description du projet a déjà été exposée dans la problématique, seront énumérés succinctement les éléments importants caractérisant la formule du projet étudié :

- ✓ La tournée comprenait neuf municipalités de la MRC à raison d'une municipalité par mois à partir d'octobre 2007 jusqu'à juin 2008.
- ✓ L'événement avait lieu en fin de journée de 16 h à 21 h où les organismes du milieu exposaient des kiosques d'information à la population.
- ✓ Une vingtaine de kiosques étaient tenus par des organismes communautaires, des institutions, des entreprises d'économie sociale, de même que par des organismes municipaux.
- ✓ Un mot de bienvenue exprimé par le président d'honneur sous la forme de « toasts » historiques à la municipalité ouvrait la soirée.
- ✓ Une conférence différente dans chaque municipalité visitée était présentée en soirée vers 19 h.
- ✓ Des repas cuisinés par l'organisme communautaire ALPHA des Chenaux étaient vendus sur place.
- ✓ Un ambassadeur par municipalité était choisi pour faire la promotion de l'événement auprès de la population.

Ce projet a donc réuni, dans chacune des municipalités, des acteurs de différents milieux de même que de nombreux citoyens venus assister à l'événement. Le projet a été ainsi perçu par les acteurs comme « une fête du communautaire » (Comité de coordination 2), un « pèlerinage dans chacune des municipalités » (Acteur kiosque 7), un « festival du communautaire » (Acteur mobilisant 4) ou « une opération de séduction, de charme, de promotion "at large" » (Comité de coordination 2). Par ce projet, le mouvement communautaire était « prêt à tout pour séduire la MRC des Chenaux » (Berthiaume, 2007, 29 septembre).

Effectivement, les objectifs généraux du projet, tels que décrits par la CDC des Chenaux dans un document de présentation du projet, sont de trois ordres :

- Faire connaître à la population de la MRC des Chenaux les services qui sont à leur disposition;

- Sensibiliser à la qualité des services offerts par le mouvement communautaire et le milieu institutionnel;
  - Dynamiser le réseautage des acteurs ruraux.
- (CDC des Chenaux, 2007b).

Ces trois objectifs officiels étaient partagés par les acteurs du projet qui avaient bien souvent, en plus, des objectifs particuliers selon leurs besoins organisationnels.

L'objectif commun [était de] faire beaucoup de promotion, mais après ça chaque groupe, chaque organisation a aussi créé ses objectifs à lui là-dedans. Nous c'était l'offre de services, c'était le recrutement, mais il y en a d'autres que ça pouvait être juste de l'information, il y en a d'autres que ça pouvait aller plus loin aussi donc chacun avait ses propres objectifs.  
(Acteur kiosque 5)

En somme, La grande séduction des Chenaux a constitué une fenêtre ouverte sur les organismes du milieu et leurs services souhaitant par le fait même redorer l'image du milieu communautaire. Les organismes pouvaient également profiter de la visibilité offerte pour atteindre des objectifs plus spécifiques de recrutement de membres et de bénévoles notamment. Pour donner suite à cette mise en contexte, les résultats de l'analyse du projet réalisé en concertation seront présentés dans la partie suivante.

#### 4.2 Le projet réalisé en concertation

La présentation des résultats de l'analyse des données recueillies par le biais des entretiens permet de répondre à un des objectifs spécifiques de cette recherche soit celui d'identifier les particularités de ce projet réalisé en concertation. Certains grands thèmes du guide d'entretien ont orienté l'analyse en commençant par les motivations des acteurs à participer au projet. Le projet a été aussi examiné sous l'angle des acteurs ayant

participé, de même qu'en fonction de l'organisation proprement dite de l'événement. La sensibilisation et la mobilisation entourant La grande séduction des Chenaux constituent également d'autres angles d'analyse ainsi que le suivi et l'évaluation du projet qui ont eu lieu tout au cours de celui-ci. Ces thèmes apparaîtront dans les prochaines pages.

#### *4.2.1 Les motivations des acteurs de La grande séduction des Chenaux*

De façon générale, les acteurs interviewés semblaient motivés à participer à La grande séduction, car ils partageaient et adhéraient aux objectifs généraux du projet. Cet événement rejoignait ainsi leur besoin de reconnaissance et de visibilité. Leur participation semblait évidente puisqu'« aller se faire connaître directement en personne c'est encore plus intéressant pour le monde. Donc c'est la priorité première des organismes » (Acteur kiosque 2). Par ailleurs, il est intéressant de constater que les motivations des acteurs sont variables en fonction des groupes d'acteurs rencontrés. Ainsi, les acteurs avec un kiosque démontraient des motivations spécifiques et distinctes des acteurs secondaires ou des acteurs mobilisants. De plus, des différenciations peuvent être observables au sein d'un même groupe d'acteurs.

Nous pouvons discerner des particularités entre les motivations des acteurs avec un kiosque selon qu'ils sont des organismes communautaires, municipaux, institutionnels ou des entreprises d'économie sociale. En plus d'affirmer que le projet répondait aux besoins du milieu, les organismes communautaires semblaient motivés par les bénéfices et la visibilité que le projet pouvait apporter au milieu communautaire en général :

(...) les organismes sont fiers, sont fiers de leur statut et en fin de compte [les acteurs] démontrent de l'intérêt pour leur organisme. Donc à ce moment-là, ils sont fiers d'être présents et de prouver à la population, de démontrer à la population qu'ils sont utiles, qu'ils ont leur raison d'être. (Acteur secondaire 3)

Fiers de leur milieu et des services rendus, les organismes communautaires paraissaient donc stimulés par la possibilité qu'offrait le projet de se faire voir et connaître. De la même façon, les organismes municipaux qui avaient un kiosque dans leur municipalité semblaient enthousiasmés par le fait de démontrer à la population de leur village les services municipaux auxquels tous ont accès. En plus de déceler chez les entreprises d'économie sociale des intérêts à se faire connaître directement « en personne », il nous est possible d'y découvrir des aspirations plus « marchandes » à leur participation. En raison de leur statut d'entreprise, ces dernières furent à juste titre interpellées par l'idée de vendre leurs services, de décrocher des contrats et d'aller chercher des clients. De plus, une autre motivation à participer au projet semble résider dans le fait de vouloir faire partie du milieu « communautaire » tel que le spécifie cet acteur : « Bien, c'est dans le sens qu'on voyait quand même tous les organismes du milieu qui étaient représentés. (...). Ça allait de soi qu'on ne pouvait pas... pas être là » (Acteur kiosque 3).

Cette motivation est également partagée par les partenaires institutionnels dont la participation au projet peut s'expliquer ainsi : « être solidaire de l'ensemble de l'initiative. Parce que l'on n'a pas une interface citoyenne très intense comme les autres organismes communautaires qui ont des services qu'ils dispensent directement à un vaste public » (Acteur kiosque 7). Ainsi, le fait d'être présents pour soutenir le communautaire et pour maintenir et entretenir la relation avec les organismes du milieu était une motivation importante pour les représentants d'institutions.

On se DOIT d'être là, ha oui. Ne serait-ce que par respect pour nos partenaires aussi avec qui on travaille tous les jours. Donc eux autres sont là, on se doit d'être là pour maintenir la relation. Démontrer aussi aux citoyens « bien regardez les organismes, oui on se parle, oui on travaille ensemble » puis c'est ensemble qu'on va développer... ce n'est pas tout seul. (Acteur kiosque 8)

Ces motivations des partenaires institutionnels sont distinctes des acteurs qui ont contribué à la mobilisation au projet (acteurs mobilisants). Certes, ils adhèrent aux objectifs du projet et ils considèrent le milieu communautaire important. Mais ce qui les distingue en matière de motivation réside dans leur volonté de s'impliquer pour être utiles à l'organisation, notamment dans leur municipalité en ce qui concerne les ambassadeurs. De plus, le fait que cette implication ne semblait pas être trop exigeante en termes de temps et de présence constituait une motivation : « Puis moi il me semble que je n'aurais pas pu dire non, d'autant que c'était une fois par mois, ce n'était pas, pour moi ça ne me demandait pas beaucoup » (Acteur mobilisant 4).

Enfin, pour la catégorie des acteurs secondaires comprenant les élus, les directeurs généraux et les partenaires financiers, la pertinence du projet pour le milieu s'avère un élément qui les a motivés à s'y joindre. Ainsi, comme en témoigne cet acteur, les objectifs pertinents du projet, la formule utilisée, de même que le peu d'implication exigée pouvaient expliquer leur motivation relativement à cet événement :

C'était tellement valable puis profitable éventuellement pour la population qu'il n'y a pas une municipalité qui pourrait se refuser d'offrir à sa population un service d'information regroupé comme ça dans une même salle qu'on retrouve quelque chose comme 20 ou 25 kiosques d'information. Puis pas de l'information sur Montréal pis New York pis Chicago, mais de l'information sur notre vécu, notre quotidien, notre jour à jour. (...). Surtout que la contribution des municipalités locales n'était pas tellement forte. On ne nous demandait pas 20 000 \$; on nous demandait de fournir évidemment des locaux, puis des services gratuitement, il n'y avait rien là. C'était si peu pour tant d'avantages que ça apportait. (Acteur secondaire 3)

En somme, la pluralité des motivations des acteurs à participer à La grande séduction est évidente. Cette diversité peut, en partie, s'expliquer par le fait que les acteurs du projet selon leur catégorie n'avaient pas tous le même rôle et que, par le fait même, ceux-ci n'entrevoyaient pas cet événement et leur implication de la même façon. Dans la partie suivante, l'analyse vise les acteurs ayant participé à La grande séduction. Le choix de ces

acteurs de même que leur rôle et la relation qu'ils entretenaient entre eux seront au centre de notre examen.

#### *4.2.2 Les acteurs de La grande séduction des Chenaux*

De nombreux acteurs ont participé à La grande séduction des Chenaux venant à la fois des milieux communautaire, institutionnel, municipal, de même que de l'ensemble des citoyens. En regard de leur adhésion, de leur rôle dans le projet et de la relation existante entre eux, l'analyse des données concerne ces acteurs ayant joué un rôle central dans ce projet réalisé en concertation.

Relativement au choix des acteurs et à leur adhésion au projet, il semble que le coordonnateur et le conseil d'administration (C.A.) de la CDC aient déterminé les personnes et les organisations pouvant potentiellement faire partie du projet. Comme il s'agissait d'une initiative de la CDC des Chenaux, les membres réguliers de la CDC ont été les premiers invités à participer pour tenir un kiosque pendant la tournée. Ensuite, tel que spécifié ci-après, étaient invités les membres associés, les partenaires institutionnels et le milieu municipal :

Bien le communautaire de prime abord c'était officiel, c'était eux. Ensuite les partenaires avec lesquels on travaille beaucoup; la MRC, la SADC, le Centre de santé, le CLD-MRC. La MRC, il était avec le CLE et, y en avait-il d'autres?... Donc, c'était les principaux. (...) ça n'a pas été nécessairement ouvert aux clubs sociaux, mais la municipalité avait comme 1 à 2 tables qu'elle pouvait elle-même un peu organiser à sa façon. (...) on leur demandait plus spécifiquement d'associer les organismes qui avaient un lien avec la municipalité, le service des loisirs, bibliothèque, pompiers. (Comité de coordination 2)

En cours de route, des organismes ont demandé à faire partie du projet soit pour une municipalité en particulier ou pour le reste des tournées. En fonction de l'espace

disponible dans les salles municipales, ces derniers pouvaient avoir un kiosque. Les acteurs prenaient ainsi connaissance du projet et de la possibilité d'y participer par l'intermédiaire du coordonnateur ou du C.A. de la CDC.

La participation des acteurs était volontaire : il n'y avait donc pas d'obligation à participer. Néanmoins, une résolution d'engagement était demandée aux organismes qui avaient un kiosque pendant la tournée. Cette résolution stipulait l'engagement des organismes à parcourir les neuf municipalités de la tournée pour éviter leur retrait en cours de route et maintenir la même qualité de présence d'une municipalité à l'autre. La résolution était adoptée par le conseil d'administration des organismes lors d'une réunion.

L'analyse a révélé que le projet réunissait les acteurs utiles à la mise en œuvre du projet et que ces derniers avaient leur place dans La grande séduction. Néanmoins, il pouvait manquer des acteurs dû, notamment, à la grandeur des locaux qui limitait le nombre de kiosques possibles. En effet, des décisions organisationnelles ont limité la présence des associations locales en raison du manque d'espace, mais aussi en raison des objectifs du projet qui visaient à faire la promotion des services offerts par les milieux communautaire et institutionnel. La participation des acteurs dépendait aussi de leur disponibilité à joindre le projet. Ainsi, parmi les membres de la CDC, un seul organisme n'a pas fait partie de la tournée :

Il y avait juste un organisme communautaire d'économie sociale qui n'était pas présent, mais c'est leur choix à eux de ne pas participer pour probablement plusieurs raisons parce que ça demande quand même de l'engagement sur une longue période. (Comité de coordination 2)

De plus, comme une municipalité ne s'est pas jointe à l'initiative, les organismes communautaires de cette municipalité n'ont pas participé au projet. Pour résumer, les acteurs qui ont répondu à l'appel étaient utiles à la réalisation du projet bien que la participation de plus d'acteurs aurait pu être intéressante si l'espace l'avait permis. Afin de mieux comprendre la participation des acteurs à ce projet réalisé en concertation, la

prochaine partie présente le rôle des différents acteurs lors de La grande séduction des Chenaux.

*4.2.2.1 Le rôle des acteurs.* L'analyse des données nous amène à faire un portrait des différents acteurs en fonction du ou des rôles qu'ils ont joués pendant le projet. Certains individus ont joué plusieurs rôles. Par exemple, un ambassadeur pouvait être également membre du C.A. de la CDC et être présent derrière un kiosque comme responsable d'un organisme communautaire. De ce fait, pour faciliter la compréhension, nous parlerons de groupe d'acteurs qui se distinguent par leurs rôles communs. Telle qu'elle fut présentée dans la section 3.2.2 du cadre méthodologique, l'analyse des entretiens a permis de faire ressortir quatre grandes « familles » d'acteurs à l'intérieur desquelles on retrouve des groupes plus spécifiques : les acteurs ayant eu un kiosque pendant le projet (acteurs kiosque), les acteurs qui ont contribué à la mobilisation (acteurs mobilisants), les acteurs ayant joué un rôle secondaire (acteurs secondaires) et les acteurs du comité de coordination (comité de coordination). Dans les pages qui suivent seront présentés les groupes d'acteurs faisant partie de ces grandes familles de même que les rôles qu'ils ont joués pendant le projet.

Tout d'abord, le comité de coordination était constitué de quatre organismes membres du conseil d'administration de la CDC, dont la CDC elle-même qui fut particulièrement impliquée dans ce comité. Aussi s'inscrit-elle en tête de liste de notre analyse. Comme instigatrice du projet, elle a eu le rôle de chapeauter cette initiative. La CDC a participé à l'organisation de cet événement tel qu'il sera démontré plus loin dans la partie 4.2.3. Elle avait aussi un rôle important au niveau de la mobilisation et de la concertation : « mobiliser, mobiliser, concerter les groupes. (...). Bien c'était ça, la CDC c'était de planifier, organiser, contrôler puis influencer c'était vraiment ça. Mobiliser puis concerter les groupes » (Comité de coordination 1). C'est également la CDC, par un travail conjoint entre le C.A. et le coordonnateur, qui a établi quels acteurs seraient nécessaires au projet

et quelles seraient les grandes lignes de leur rôle. Il semble que, par la suite, les acteurs se soient approprié leurs fonctions et qu'ils les aient adaptées à leurs réalités respectives.

La famille des acteurs avec un kiosque comportait tous ceux qui ont eu un kiosque au cours de la tournée. Il s'agissait ainsi des organismes municipaux, des partenaires institutionnels, des organismes communautaires et des entreprises d'économie sociale. Tous ces acteurs avaient comme rôle principal d'élaborer un kiosque. Le kiosque avait pour objectifs : présenter les organismes, montrer les services offerts et les ressources disponibles, vendre des produits et services dans le cas des entreprises d'économie sociale et vendre des produits et services pour financer leurs activités dans le cas des organismes communautaires. Chaque organisme était responsable et autonome dans la réalisation de son kiosque. La seule consigne commune était d'utiliser une nappe blanche sur laquelle était placée une nappe bleue fournie par la CDC. Évidemment, en plus de monter leur kiosque, des employés ou bénévoles des organismes devaient être présents derrière celui-ci au cours des tournées de La grande séduction. Le niveau d'implication des organismes différait en termes de qualité visuelle du kiosque de même qu'en matière d'interaction avec le public. Un représentant d'organisme mentionne ici sa volonté d'adapter son kiosque aux réalités de la municipalité où il devait se rendre :

Donc il fallait préparer le kiosque. Dépendamment de la municipalité où on allait, on regardait avant chaque tournée à quelle municipalité on était rendu. Dans cette municipalité-là, c'était quoi nos points forts et nos points faibles par rapport à notre centre pour qu'on puisse axer davantage lors de notre présence dans la municipalité. Fait que si on se rendait compte qu'on avait beaucoup de services offerts dans cette municipalité-là, mais qu'on manquait de bénévoles, mais là on axait plus sur le recrutement et si c'était l'inverse bien on axait plus sur l'offre de services. (Acteur kiosque 5)

Ainsi, le rôle des acteurs ayant un kiosque était lié à la réalisation et à la tenue du kiosque et chaque organisme pouvait adapter et personnaliser ce rôle selon ses besoins et sa situation. Ces acteurs pouvaient aussi jouer un rôle au niveau de l'organisation du

projet, notamment en s'impliquant à des comités qui seront présentés plus en détail au point 4.2.3.1.

La famille des acteurs mobilisants comprenait les ambassadeurs, le président d'honneur et, dans une certaine mesure, les conférenciers. De façon générale, leur rôle consistait à mobiliser la population pour venir assister à l'événement. De ce fait, les conférences mises au programme de La grande séduction visaient à attirer un public plus vaste. Néanmoins, comme les conférenciers ne furent pas considérés pour l'échantillon d'acteurs interviewés, l'analyse ne portera que sur le rôle des ambassadeurs et du président d'honneur.

Le projet a fait appel à neuf ambassadeurs, dont trois retenus pour l'échantillon du mémoire, pour représenter chacune des municipalités de la tournée. Ces derniers étaient généralement recommandés par un des deux Centres d'action bénévole (CAB) de la région. Parmi leurs bénévoles, les CAB identifiaient des personnes susceptibles de rejoindre le plus grand nombre de citoyens et citoyennes possible pour les inciter à venir assister à l'événement :

C'est une personne nécessairement qui était bien réseautée puis qui activait son réseau de connaissances et qui faisait la démonstration aux gens que c'était pertinent pour qu'ils viennent voir ce qui se passe dans leur milieu en termes de services, en termes de dynamisme dans tout le développement communautaire. (Acteur kiosque 7)

Les ambassadeurs constituaient donc « la porte d'entrée dans la communauté » (Comité de coordination 1) permettant de rejoindre la population des municipalités :

(...) j'ai été ambassadrice pour la municipalité ici. Je suis déjà beaucoup impliquée dans le milieu et j'avais déjà beaucoup de portes ouvertes. Je savais à qui m'adresser pour aller dans tous les organismes communautaires, en tout cas les organismes du milieu. J'avais des ouvertures, je pouvais aller rencontrer les groupes très facilement, j'avais des liens très forts (...). (Acteur mobilisant 2)

Ainsi, pour rallier la population, les ambassadeurs pouvaient se mettre en rapport avec les associations locales et autres groupes présents dans la communauté. De plus, pour s'assurer d'une participation, un ambassadeur mentionne avoir aussi contacté la municipalité soit le directeur général et les élus pour s'assurer qu'ils soient informés du projet (Acteur mobilisant 1). Ainsi, le rôle premier des ambassadeurs était de mobiliser leur milieu de toutes les façons possibles. Chaque ambassadeur s'appropriait cette fonction et était libre de déterminer les façons d'agir adaptées à leur personnalité de même qu'aux ressources et caractéristiques du milieu. De plus, les ambassadeurs devaient être présents le soir où La grande séduction arrivait dans leur municipalité :

Puis la journée même (...) être présente pour recevoir notre monde c'était très important. (...). Puis c'est sûr que j'étais là supposons qu'ils avaient des besoins de, je ne sais pas moi du papier à main, une nappe ou des ciseaux. (...). Tu sais il y a toujours des choses qu'ils ont besoin et qu'ils ne savent pas c'est où. J'y suis allée du début à la fin. (Acteur mobilisant 3)

Enfin, bien que leur rôle ne les obligeait en rien à cette action, certains ambassadeurs ont été voir comment se déroulait La grande séduction dans d'autres municipalités s'en inspirant pour jouer leur rôle dans leur village.

Le président d'honneur a également joué un rôle important au niveau de la mobilisation. Cette personnalité connue du public était associée à l'événement et permettait d'offrir de la visibilité au projet et d'attirer la population : « j'ai l'impression qu'ils ont voulu trouver un président qui soit à la fois connu, qui soit à la fois attrayant dans le sens de capable de parler pour animer les gens et non pas un espèce de conférencier plate » (Acteur mobilisant 4). En effet, en plus d'offrir de la visibilité au projet, le président d'honneur animait les soirées en faisant un toast historique à la municipalité où il relatait dix anecdotes se rapportant à l'histoire de cette communauté :

Il y a [le président d'honneur] qui est très chaleureux et qui donnait une couleur à l'événement. Lui il a vraiment aidé à ce que chaque événement, à chaque fois que ça passait dans un village, il y avait un ancrage de l'événement dans le village. Parce qu'il parlait de l'histoire, il parlait des personnages historiques à l'origine de la municipalité. Il faisait comme un processus d'ancrage de l'événement au début même de l'événement. (Acteur kiosque 7)

De cette façon, le président d'honneur a contribué à l'animation de la soirée de même qu'il a donné une couleur locale au projet. De plus, ce dernier restait présent toute la soirée durant pour discuter avec le public et les exposants. Devant agir comme un élément favorisant la mobilisation du public, le président d'honneur s'est donc approprié son rôle et lui a donné une couleur à l'image du personnage public qu'il représente.

Finalement, la famille des acteurs secondaires comprend les acteurs qui ont eu un rôle plus ponctuel dans le projet. Les rôles sont différents selon les groupes d'acteurs concernés. En premier lieu, les partenaires privilégiés (financiers) ont joué un rôle important pour la réussite du projet. Il s'agissait d'un rôle en amont de la tournée des municipalités qui consistait à appuyer financièrement cette initiative. Toujours dans la famille des acteurs secondaires, nous constatons la présence des maires et des directeurs généraux des municipalités. Ainsi, le rôle des directeurs généraux consistait à rendre accessible la salle municipale nécessaire pour accueillir les kiosques. En collaboration avec les ambassadeurs, les directeurs généraux pouvaient également communiquer avec les organismes municipaux pour les inviter à participer à l'événement. Ces derniers avaient aussi un rôle à jouer au niveau de la publicité et de la mobilisation en permettant de diffuser dans le journal municipal les informations sur le projet. Ces rôles furent partagés avec les maires et les élus qui autorisaient l'implication de la municipalité :

Au niveau municipal, en tant que maire, nous avions à leur demander à fournir un local. (...). Fournir évidemment la salle municipale gratuitement, et ce que ça exige comme services. Ça a été ça notre rôle, car toute la logistique a été préparée par la CDC et on n'avait pas à

intervenir dans cette logistique-là. On fournissait les services, tel que demandé. (Acteur secondaire 3)

Les maires comme les directeurs généraux étaient également présents au cours de la soirée. Les maires disaient « un petit mot de bienvenue puis “je suis bien content de vous recevoir chez nous dans notre communauté” » (Comité de coordination 1). Les acteurs secondaires des municipalités avaient donc un rôle ponctuel dans le projet relié à l'accueil de La grande séduction dans leur municipalité. Ces derniers pouvaient aussi, en collaboration avec les ambassadeurs, personnaliser l'événement pour lui donner une couleur locale contribuant à l'appropriation du projet par le milieu :

Chaque municipalité pouvait ajouter des petites choses évidemment comme nous ici on a pu ajouter un service de petits goûters, dans d'autres municipalités ça a été d'autres choses. (...) mais on ne nous demandait pas ça. C'était simplement pour avoir l'air plus recevant que les autres (rire!). (Acteur secondaire 3)

En somme, en fonction des rôles joués par les acteurs, ceux-ci avaient une participation continue à l'événement en étant présents toute la durée du projet ou avaient une participation plus ponctuelle, comme ce fut le cas pour les maires, les directeurs généraux et les partenaires financiers. Les acteurs étaient informés des grandes lignes de leur rôle avant le début du projet et pouvaient se l'approprier selon leurs réalités ou en fonction d'objectifs plus personnels. De manière générale, les données démontrent une participation positive des acteurs dans le projet; ceux-ci étaient motivés par les objectifs et semblaient satisfaits de leur participation. Pour terminer cette section dédiée aux acteurs, nous exposerons les résultats de l'analyse des relations établies entre les acteurs du projet.

*4.2.2.2 Les relations entre les acteurs.* Les données révèlent une relation très bonne et positive entre les acteurs ayant participé au projet réalisé en concertation. Les citations suivantes en font preuve :

Moi je trouvais qu'ils se connaissaient tous et qu'ils avaient l'air à être toujours contents de se rencontrer d'une place à l'autre. Je trouvais ça drôle, ça s'aidait dans un kiosque. Ha oui puis ça se taquinait. (Acteur mobilisant 3)

(...) une bonne chimie premièrement à travers les organisateurs, à travers les participants. Je pense que les gens étaient, enfin formaient une bonne équipe. (...). (...) tout le monde avait sa place et tout le monde semblait heureux de participer. (Acteur secondaire 4)

Aussi c'est vrai qu'il y avait beaucoup de solidarité là-dedans. C'est anecdotique, mais les gens quand ils défaisaient leur kiosque au terme de l'activité, bon il y en a que ça leur prenait moins de temps, au lieu de foutre leur camp, ils attendaient et ils aidaient les autres qui n'avaient pas terminé. (...). Les gens avaient hâte dans le fond d'aller là, quand je te dis qu'il y avait un esprit convivial, c'est que ce n'était pas une corvée d'être là. (Acteur kiosque 7)

Ainsi, la relation semblait positive entre les acteurs présents comme en témoigne également la citation suivante attestant que les liens existants se poursuivaient après la soirée : « (...) il y en a une bonne petite gang, on est allé prendre une petite bière après l'événement, pour se décontracter, puis tu sentais encore le dynamisme » (Acteur mobilisant 1).

Les personnes interviewées expliquent de diverses façons la relation positive subsistant entre les acteurs du projet. En premier lieu, en ce qui concerne les organismes communautaires, des liens préalables à La grande séduction existaient entre ces derniers qui ont l'habitude de travailler en réseau dans la MRC des Chenaux : « C'est une organisation qui est arrivée dans des liens qui existaient déjà » (Acteur mobilisant 2). Un autre facteur favorisant l'existence de liens entre les organismes communautaires réside dans la proximité géographique des organismes :

Il y a aussi le fait qu'il y a plusieurs organismes communautaires qui sont logés, qui ont pignon sur rue à l'immeuble multiservice (...) tu sais la proximité fait en sorte qu'ils se côtoient régulièrement. (Comité de coordination 2)

(...) mais cette synergie-là, elle existait déjà, quelque part ça n'a pas nui. C'est tellement une petite région, on se connaît tous par nos prénoms. (Acteur kiosque 2)

Ainsi, en plus de cette proximité géographique, les organismes connaissent une proximité d'intérêt dans le sens qu'ils proviennent du même milieu communautaire, ont des façons similaires de travailler et des problématiques communes : « les gens du communautaire depuis des années travaillent ensemble, habitent le même édifice, partagent les mêmes services, les mêmes intérêts donc ça en est une condition ça » (Acteur mobilisant 2). La relation semblait également positive entre les organismes communautaires et les partenaires institutionnels qui avaient préalablement à La grande séduction des liens professionnels entre eux :

Ils se sont super bien intégrés avec nous. Puis déjà la relation est très bonne (...) on est beaucoup sur des tables de concertation aussi dans la région (...). Donc on travaille toujours ensemble un petit peu partout que ce soit pour le transport, que ce soit pour le développement social, que ce soit pour la santé, on est toujours ensemble. (Acteur kiosque 5)

Enfin, il est intéressant de remarquer la relation spécifique qui existait entre les ambassadeurs des différentes municipalités qui ne travaillaient pas nécessairement de concert, chacun évoluant dans son milieu. Un esprit de compétition amical s'est aussi développé entre les ambassadeurs qui se défaisaient pour savoir lequel allait mobiliser le plus grand nombre de personnes pour participer à l'événement. Ce point sera abordé plus en détail dans la section sur la mobilisation.

Les acteurs ont contribué de façons diverses à l'organisation de ce projet réalisé en concertation. Il sera donc question dans la section suivante de présenter les résultats de l'analyse de l'organisation du projet.

#### *4.2.3 L'organisation de La grande séduction des Chenaux*

L'analyse des données concernant l'organisation du projet réalisé en concertation fut effectuée à partir de trois angles. Angle premier : la mise en place du projet permettant de déterminer les étapes suivies pour l'organisation, de même que le fonctionnement interne. Angle deuxième : le pouvoir d'agir du groupe d'acteurs, les habiletés à agir du groupe ainsi que le fonctionnement démocratique. Angle troisième : le leadership présent au cours du projet. Conséquemment, sont présentés dans cette section les résultats entourant ces trois angles d'analyse.

##### *4.2.3.1 La mise en place du projet.*

L'analyse de la mise en place du projet permet d'établir en premier lieu la chronologie des événements qui ont mené à la réalisation de La grande séduction des Chenaux. Comme l'origine de celle-ci fut présentée brièvement dans la section traitant le contexte du projet, seront maintenant expliquées de façon plus précise les étapes menant à la mise en place du projet.

Tout d'abord, l'arrivée en décembre 2006 du nouveau coordonnateur de la CDC fut le point de départ de cette initiative. Le nouveau coordonnateur survint avec cette idée de tournée des organismes communautaires. Après avoir informellement vérifié l'intérêt des organismes et leur possible engagement, l'idée du projet fut soumise au C.A. de la CDC. Avec les membres du C.A., le concept proposé par le coordonnateur fut précisé et un membre proposa le nom de La grande séduction des Chenaux. Par la suite, le coordonnateur put travailler avec l'agent du CLD pour élaborer la demande de

financement au Pacte rural qui fut déposée en janvier 2007. Le 5 avril 2007 fut organisé un « déjeuner-causerie des coordinations » (CDC des Chenaux, 2007d) où les coordinations des organismes membres de la CDC étaient invitées à discuter des grandes orientations à donner à la CDC. Le projet de La grande séduction fut proposé à ce moment et discuté par les membres présents. Par la suite, une première rencontre officielle portant sur La grande séduction des Chenaux fut organisée le 1<sup>er</sup> mai 2007 où furent invités les membres votants de la CDC. Il s'agissait d'une rencontre pour présenter les objectifs et les grandes orientations du projet et pour inclure dans l'organisation les organismes le désirant : « À cette rencontre, venez vous approprier La grande séduction à votre image » (CDC des Chenaux, 2007c). Onze organismes furent présents à cette rencontre sur les 16 organisations invitées. Cette rencontre permit de déterminer la composition des trois comités de travail qui furent officialisés par l'envoi d'un courriel aux membres de la CDC tout de suite après la réunion. Nous reviendrons plus loin sur ces comités. La rencontre du 1<sup>er</sup> mai marqua le coup d'envoi de l'organisation du projet et, par la suite, les tâches logistiques se succédèrent :

- faire l'agenda de la tournée en fonction des activités de la région et de la disponibilité des salles;
- trouver des ambassadeurs;
- trouver des conférenciers;
- réaliser la publicité (dépliant, annonce, organisation de la conférence de presse);
- faire une réunion avec les ambassadeurs pour leur expliquer le projet et leur rôle.

L'analyse documentaire nous indique qu'une rencontre « compte rendu » de l'organisation du projet a eu lieu le 6 juin 2007 où furent invités les membres de la CDC et où 12 organismes furent représentés (CDC des Chenaux, 2007a). La conférence de presse lançant l'événement se tint le 25 septembre 2007. Enfin, une dernière « rencontre générale – La grande séduction des Chenaux » se déroula avant le début du projet le 15 octobre 2007 réunissant 13 organismes membres; cette rencontre était ouverte également aux membres associés (CDC des Chenaux, 2007f). Les personnes

interviewées pour cette recherche n'avaient pas énormément souvenir de rencontres de préparation réalisées préalablement à l'événement. Nous y reviendrons plus tard au moment d'analyser la circulation des informations. La première Séduction a eu lieu le jeudi 25 octobre 2007 dans la municipalité de Saint-Maurice et la tournée a pris fin le mardi 10 juin 2008 dans la municipalité de Batiscan.

L'organisation et la mise en place du projet se déroulèrent dans les neuf premiers mois de l'année 2007, principalement aux mois de mai et de juin tout juste avant l'arrêt des activités de la CDC pendant l'été soit aux mois de juillet et d'août (Comité de coordination 2).

L'analyse des données permit également de déterminer l'implication des acteurs dans l'organisation de ce projet, notamment dans la définition des objectifs, le choix des acteurs, de même que la coordination du projet. Ainsi, en amont de l'organisation, il semble que la définition des objectifs ait été réalisée par le coordonnateur et les membres du C.A. de la CDC, sans la participation des autres acteurs du projet. Tous les organismes membres du C.A. se sont entendus rapidement sur les besoins et les objectifs du projet et ont discuté de la formule de La grande séduction. De la même façon, le choix des acteurs a été discuté et réalisé par le C.A. et le coordonnateur de la CDC. Les ambassadeurs ont été proposés par les Centres d'action bénévole alors qu'il revenait aux municipalités d'identifier les organismes municipaux qui allaient avoir un kiosque. Enfin, au niveau de la coordination de l'action, le C.A. de la CDC a joué un grand rôle, le projet étant continuellement discuté au cours des réunions de ce conseil :

Le fait aussi que c'est une activité de la CDC, peu importe s'il y avait un comité de coordination, un comité logistique, un comité de communication, au C.A. de la CDC il y avait un suivi régulier à tous les mois de l'évolution du projet. (Comité de coordination 2)

Le C.A. fut surtout actif au début de la mise en place du projet. Une fois les comités mis sur pied, ceux-ci prirent la suite de l'organisation en collaboration avec le

coordonnateur de la CDC. Les comités, qui seront présentés plus loin, ont donc contribué à la coordination de l'action, mais le coordonnateur semble avoir été le principal acteur pour structurer le tout.

En somme, l'organisation du projet fut surtout réalisée par la CDC comme le mentionne un acteur non membre du C.A. de la CDC : « (...) c'était plus vraiment la CDC qui était maître d'œuvre là-dedans. (...). Nous autres on a quand même reçu les dates un coup que c'était arrêté et on s'organisait pour être présents » (Acteur kiosque 7). D'autres acteurs partagent également le même point de vue :

C'est sûr qu'on n'a pas participé beaucoup. Je veux dire un moment donné, on ne peut pas participer tout le monde (...). (Acteur kiosque 6)

Mon rôle n'a pas été du tout dans l'organisation autre que mon intervention que j'avais à faire. Je veux dire que les rencontres de suivi qui se sont faites après chacune des tournées, chacune des municipalités qui étaient visitées, le suivi de ça, la préparation à la suivante, moi je n'ai pas été associé du tout à tout ça. (Acteur mobilisant 4)

Moi je n'ai eu à participer à aucune réunion. (...). Je n'ai pas eu de rencontres d'organisation, ça s'est mené tout seul cette affaire-là! En tout cas, c'est l'impression qu'on en avait. (Acteur secondaire 2)

Une fois les membres du C.A. concertés quant à l'identification des objectifs, de la forme et des acteurs du projet, ceux-ci pouvaient s'impliquer dans l'organisation par l'intermédiaire des comités nouvellement constitués. Trois comités furent ainsi formés pour faciliter la mise en place du projet : un comité marketing, un comité logistique, un comité de coordination. Le coordonnateur établit d'abord les tâches et les responsabilités de chaque comité. Ensuite, il proposa aux membres du C.A. et aux autres organismes membres de la CDC de se joindre à un comité s'ils le désiraient.

[Le coordonnateur] avait déjà bâti des équipes et nous avait demandé si ça nous intéressait et dans quelle équipe on voulait se placer. Puis il y a eu respect aussi de l'équipe, de la tâche que la personne devait accomplir dans l'équipe. Il y avait respect du territoire de chacune des équipes. Fait

que je pense bien que ça a été pensé par [le coordonnateur], mais en demandant à la personne si ça lui convenait, si la personne était prête et allait avoir le temps aussi là, ce n'est pas tout le monde qui avait le temps. (Acteur mobilisant 2)

En matière de fonctionnement, les comités étaient indépendants les uns des autres et chapeautés par le coordonnateur de la CDC qui siégeait à chacun d'entre eux. Ainsi, le coordonnateur organisait des rencontres avec les comités marketing et logistique qui étaient non décisionnels et ramenait le tout au comité de coordination qui pouvait prendre des décisions. Celles-ci étaient rapportées lors des réunions du C.A. de la CDC. Voici, brièvement, quelques informations concernant chacun des comités.

Le comité marketing se composait de trois personnes incluant le coordonnateur de la CDC. Le rôle du comité consistait d'abord à déterminer l'image à donner à La grande séduction. Le comité travaillait également au niveau de la publicité de l'événement, c'est-à-dire : « orientation marketing, conception d'un dépliant, valider, entériner, réaliser le dépliant, annonce dans nos écrits, communiqués de presse, relations médias, publisac, conférence de presse, lancement, fermeture, c'était ça » (Comité de coordination 1). Par conséquent, le travail du comité marketing fut surtout effectué avant que les tournées ne commencent, principalement pour la création du matériel publicitaire.

Le comité logistique comprenait trois personnes incluant le coordonnateur de la CDC. Leur rôle s'appliquait à toute l'organisation logistique de l'événement, principalement au niveau de l'organisation des salles, l'installation des kiosques, l'organisation du matériel nécessaire et la décoration des salles. Le comité travaillait donc entre chaque Séduction à planifier la disposition des kiosques dans les salles municipales :

C'est une de mes employées qui était sur le comité logistique; elle s'est occupée entre autres d'appeler dans toutes les salles, d'aller voir les

salles, la réservation des salles, d'aller prendre les mesures pour faire les plans où seraient situées les tables [en fonction des besoins des kiosques], tout ce qui était la logistique de la conférence de presse au départ, tout ça. Ils étaient deux personnes je pense dans ce comité-là. Elle s'est occupée de cette partie-là, ça a pris beaucoup d'heures. Ça a été beaucoup de travail, mais c'était correct. (Acteur kiosque 5)

Le comité logistique a nécessité quelques rencontres au début pour s'organiser, mais la plupart du temps, les membres de ce comité qui étaient disponibles se réunissaient à la salle municipale où allait avoir lieu la prochaine tournée. Si un des membres ne pouvait être présent, les informations lui étaient communiquées par téléphone ou par courriel.

Enfin, le comité de coordination réunissait quatre membres du C.A. de la CDC des Chenaux. L'objectif de ce comité était de s'occuper de la planification et de la prise de décision sans avoir à passer par le C.A. de la CDC. Ce comité faisait le lien avec les deux autres comités, le comité de coordination entérinant les décisions des autres comités. L'absence d'information concrète sur ce comité dénote un certain flou autour de son existence; il est difficile de savoir avec précision à quelle fréquence ses membres se rencontraient ou de quelle façon fonctionnait ce comité.

À la lumière de l'organisation de ce projet, seront présentés dans la partie suivante les résultats de l'analyse du pouvoir d'agir des acteurs dans le projet.

*4.2.3.2 Le pouvoir d'agir des acteurs.* Pour comprendre le pouvoir d'agir des acteurs, furent analysés la capacité d'agir de ces derniers dans l'organisation de La grande séduction, de même que le fonctionnement démocratique du projet. De façon générale, les acteurs se sont sentis en mesure de remplir leurs fonctions respectives. Les acteurs ont accepté de participer au projet parce qu'ils sentaient qu'ils avaient la capacité de le faire : « comme on représentait notre organisation, bien on n'avait pas à apprendre des choses pour être capables d'être là. C'était nous autres, avec nos choses, ça aidait ça »

(Acteur mobilisant 2). Les gens qui se sont engagés dans les comités l'ont fait également par plaisir : « Moi je me suis impliquée dans un comité que je savais que j'aurais du plaisir et puis il ne manquait de rien » (Acteur kiosque 4). Enfin, il est possible de remarquer que des acteurs aient participé malgré certaines contraintes et conditions plus difficiles telles que des horaires de travail chargés rendant difficile la participation à ces comités. Néanmoins, ces acteurs pouvaient recevoir un soutien au besoin de la part des organisateurs : « une grande disponibilité par rapport à ça. Et puis l'enthousiasme par rapport à notre participation, on le ressentait pas mal » (Acteur kiosque 6).

Le pouvoir d'agir du groupe fut aussi analysé en fonction du fonctionnement démocratique du projet révélé tout d'abord par la participation volontaire des organismes à l'événement. En effet, comme le suggère cet acteur, les organismes étaient libres de participer ou non :

Non il n'y avait pas d'obligation. Si un organisme pour une raison x avait dit « bien moi je ne participe pas parce que je n'ai pas la capacité » ou différentes raisons de ne pas suivre La grande séduction, bien c'est correct. C'est sûr que la grande majorité a participé là, mais il ne faut pas exiger à personne... mais non c'était sur une base volontaire puis les gens ont embarqué sur une base volontaire. (Comité de coordination 1)

Outre la participation volontaire, le projet a fait appel à une structure de prise de décision démocratique assurée par le C.A. de la CDC. En effet, le fonctionnement a été déterminé en grande partie par le C.A. de la CDC constitué d'organismes du milieu qui ont observé un processus démocratique pour la prise de décision. De plus, au sein même des organismes qui ont participé, un processus démocratique était adopté par l'intermédiaire des C.A. pour décider de la participation des organismes à l'événement :

Tu sais même notre participation, parce que ça entre hors des heures de travail, donc quand arrive une initiative comme celle-là et [que le patron] nous interpelle à participer bon on s'assoie ensemble et on regarde, on n'est pas obligé de [participer]. (Acteur kiosque 8)

Enfin, le fonctionnement démocratique était assuré par le coordonnateur du projet qui manifestait une attitude d'ouverture face aux commentaires des acteurs comme le démontrent les citations suivantes :

Je suis sûre que si on avait eu des choses à lui dire [au coordonnateur], qu'il aurait été très réceptif, là je suis sûre sûre. (Acteur mobilisant 3)

Puis [le coordonnateur], je veux dire, il avait son idée dans la tête puis il est très à l'écoute des gens, des personnes avec qui il travaille donc c'est certain qu'il y avait des propositions de faites, des suggestions de faites de part et d'autre. Des fois même c'était des gens du communautaire qui nous disaient « avez-vous pensé à faire telle chose ». Puis c'était toujours récupéré. (Comité de coordination 2)

Le point de vue de tout le monde comptait. (Acteur kiosque 4)

Le fonctionnement démocratique du projet fut aussi analysé en fonction de la circulation des informations tout au long de l'événement. Plusieurs mécanismes pour diffuser les informations ont été conçus et pouvaient varier selon les groupes d'acteurs. Un acteur affirme ici que « les mécanismes de communication étaient très bien structurés. Il n'y a jamais eu de moments où j'ai dit "ha mon Dieu, on n'a pas eu cette information-là, on aurait aimé l'avoir plus tôt" » (Acteur kiosque 5). Tout d'abord, l'information circulait lors des réunions du C.A. de la CDC qui faisait le point sur l'événement à chaque rencontre; il y eut sept rencontres du C.A. pendant les tournées de La grande séduction d'octobre 2007 à juin 2008. Tel que précisé précédemment, il y eut, pour diffuser l'information aux acteurs ayant un kiosque, deux rencontres d'information sur le projet : la première destinée aux membres votant de la CDC et la deuxième ouverte aussi aux membres associés. Néanmoins, ces rencontres ne sont pas identifiées comme étant le moyen principal utilisé pour la circulation de l'information. Les données indiquent que l'information circulait essentiellement par courriel ou par téléphone et même en personne pour les organismes situés dans l'immeuble multiservice. Les médias

locaux ont aussi beaucoup couvert l'événement permettant d'acheminer de l'information aux organismes et aux autres acteurs qui ne siègent pas à l'immeuble.

Il y avait dans le Bulletin des Chenaux, mais aussi par les courriels on a reçu les dates. Non c'était, les communications étaient au point. Puis ensuite, il y a eu une conférence de presse de lancement à laquelle a participé notre préfet, on était là pour la conférence de presse. Puis par la suite à chaque fois qu'il y avait une Grande Séduction bien là on s'assurait que tout le monde soit là, à ce moment-là. Non la communication c'était parfait. (Acteur kiosque 7)

Pour les organismes municipaux qui avaient un kiosque, l'information passait par la municipalité ou par les ambassadeurs. Ces organismes étaient informés de la date de l'événement et du rôle que chacun devait jouer. Les acteurs secondaires œuvrant dans les municipalités étaient informés, quant à eux, par l'ambassadeur local, mais surtout par le coordonnateur de la CDC. Les contacts étaient faits en personne, par courriel ou par téléphone, de même qu'un communiqué était envoyé aux municipalités pour que l'événement puisse être annoncé dans le journal municipal. Une rencontre d'information fut également réalisée pour informer les ambassadeurs, lesquels rencontrèrent une seconde fois le coordonnateur de la CDC afin de saisir davantage leur rôle respectif. Enfin, le président d'honneur fut contacté directement par le coordonnateur par téléphone pour vérifier son intérêt à participer au projet; par la suite, les informations concernant le projet lui étaient diffusées par courriel.

*4.2.3.3 Le leadership.* L'analyse de l'organisation de ce projet sera complétée par la présentation des résultats concernant le leadership présent au cours de l'organisation de La grande séduction. L'analyse des données révèle que le leadership fut exercé de deux façons au cours du projet, et ce, par des personnes différentes. Tout d'abord, il y a eu un leadership au niveau de l'organisation du projet exercé par le coordonnateur de la CDC,

de même qu'un leadership au niveau de la mobilisation qui fut incarné par le président d'honneur de l'événement.

Les données révèlent tout d'abord l'importance du leadership au niveau de l'organisation du projet :

Mais à l'arrivée [du coordonnateur] ça a fait un genre de ralliement puis je pense que n'importe quoi qu'il aurait proposé, je pense que tous les organismes auraient embarqué avec lui. Moi je pense qu'un projet comme ça si tu n'as pas un leader qui mène la barque ça ne fonctionne pas.  
(Comité de coordination 2)

Il apparaît nettement que ce leadership fut exercé par le coordonnateur de la CDC. Quelques membres du C.A. sont parfois mentionnés, mais le coordonnateur retient l'attention des acteurs. Celui-ci a manifesté divers comportements faisant de lui le leader reconnu du projet.

Tout d'abord, ce dernier se révèle comme quelqu'un de rassembleur et de mobilisateur. Cette capacité de rassembler les gens autour d'une idée et de les mobiliser dans un projet s'explique d'abord par sa personnalité convaincante : « il est vraiment un bon vendeur. Je pense qu'il aurait pu nous faire participer à n'importe quoi ou presque » (Acteur kiosque 6). Ainsi, il a manifesté une capacité de communiquer son entrain et son enthousiasme pour le projet, ce qui aura permis de rassembler les acteurs et de les faire participer : « Ça prend quelqu'un qui croit en son projet j'imagine, qui a beaucoup d'enthousiasme aussi pour le réaliser et qui est bon pour convaincre les autres de participer. Je pense qu'il avait toutes ces qualités-là » (Acteur kiosque 2). Cette qualité de rassembleur et de mobilisateur a aussi été facilitée par la nature passionnée du coordonnateur de la CDC : « Il a une passion pour son travail, une passion pour le communautaire (...). C'est un passionné donc il est capable de transmettre sa passion, veut veut pas il est très contagieux là-dessus » (Acteur kiosque 5).

En plus de ses qualités de rassembleur, le coordonnateur a également manifesté des capacités de travailler en équipe :

(...) c'est un gars qui aime s'entourer et qui sait s'entourer, c'est bien important. (Acteur kiosque 8)

Lui, il fait de la place à tout le monde. Tout le monde qui veut collaborer dans les projets il va leur donner des responsabilités. Tu sais ce n'est pas parce qu'il était coordonnateur de la CDC que c'était « mon activité ». Ce n'était pas son activité, c'était l'activité des groupes communautaires. Fait qu'il n'y a personne qui s'est senti comme tassé dans le processus parce que tout le monde avait son mot à dire dans ce qui se passait. (Comité de coordination 2)

Il a donc composé avec des gens de différents milieux, leur faisant une place dans le projet et leur donnant des responsabilités. Il a été en mesure de travailler en collaboration et les acteurs du projet ont pu reconnaître leur place dans cette structure : « sa capacité d'aller chercher aussi les personnes avec leur qualité et les faire travailler ensemble, alors placer la bonne personne au bon endroit » (Acteur mobilisant 2).

Les capacités d'organisation du coordonnateur de la CDC ont également été des qualités favorisant le leadership reconnu de celui-ci. Selon les acteurs interviewés, le coordonnateur est une personne très structurée, bien organisée, professionnelle qui est respectée pour ses qualités professionnelles :

[Le coordonnateur] c'est un type qui est très professionnel et qui présente des dossiers qui sont bien étoffés, qui sont bien structurés... non c'est un bonhomme que j'estime beaucoup et qui travaille bien. C'est un ouvreur de portes, mais ce n'est pas un défonceur de portes. Il y a une différence entre les deux. Il y a une façon agréable, sympathique de s'introduire auprès des organismes pour présenter ses demandes puis je pense que ce qui fait sa force c'est ça... c'est un bonhomme qui est bien sympathique. (Acteur secondaire 3)

Le coordonnateur de la CDC bénéficie également d'une bonne connaissance du milieu et des organismes de la MRC des Chenaux, de même qu'il bénéficie d'une forte reconnaissance de la part de ce milieu.

[Le coordonnateur] a beaucoup d'expérience dans le milieu communautaire, ça y fait pour beaucoup. (Acteur kiosque 4)

C'est un gars du milieu, quelqu'un qui est connu d'à peu près tout le monde, donc en partant il devenait un pôle pour l'organisation de tout ça. (Acteur kiosque 8)

Le coordonnateur a donc acquis une bonne expérience et une bonne réputation dans la MRC, si bien qu'il est respecté par les acteurs du milieu. Ce rapport de qualité avec le milieu s'avère important comme qualité de leadership, surtout en milieu rural comme le mentionne cet acteur :

(...) faut que la personne puisse avoir une neutralité (...) le milieu rural est petit. Tu as des bâtons dans les roues, tu as un engrenage, tu vas avoir du sable dans l'engrenage. Ça prend cette neutralité, ça ne veut pas dire qu'on ne dit pas ce qu'on pense, il faut savoir le dire au bon moment à la bonne occasion. (Comité de coordination 1)

En somme, le leadership du coordonnateur de la CDC a été justifié pour ses qualités de rassembleur et de mobilisateur, pour sa capacité de travailler en équipe, pour son sens de l'organisation, de même que pour sa connaissance du milieu et sa reconnaissance par celui-ci. Il faut ajouter que le coordonnateur bénéficiait d'une personnalité qui a aussi favorisé son leadership, notamment par son ouverture d'esprit, son sourire, sa capacité de relativiser les choses, sa sociabilité et sa convivialité. Toutes ces qualités ont fait en sorte qu'il est devenu un acteur essentiel au bon déroulement du projet :

Je sentais qu'à la fois pour les acteurs leur [coordonnateur] était bien important, c'était un personnage qui était important pour eux autres avec énormément de candeur aussi, mais beaucoup de crédibilité. Les acteurs étaient prêts à suivre [le coordonnateur] comme il leur donnait beaucoup d'importance et valorisait beaucoup les gens. [Le coordonnateur] était un

gars humble qui cherchait à s'effacer derrière le succès de ses entreprises, de ses partenaires. (Acteur mobilisant 4)

À un autre niveau, le président d'honneur de l'événement a aussi été identifié comme exerçant un leadership important en matière de mobilisation. Personnage connu du public et très chaleureux, celui-ci a contribué à ancrer le projet dans le milieu et à rassembler la population autour de cette initiative :

Avec sa formule, lui il a exercé un leadership, c'est sûr qu'il n'était pas dans l'organisation au jour le jour, mais juste sa présence et le rôle qu'il jouait, il exerçait un leadership intéressant. (Acteur kiosque 7)

Étant une personne reconnue dans la région, le président d'honneur a rehaussé la notoriété de l'événement. En plus d'être un historien de profession connu dans la MRC par ses publications et témoignages sur l'histoire de la région, il coordonne un programme de tourisme. En outre, il est le seul fondateur de cuillère au Québec séduisant par ses démonstrations tous les auditoires de la province. De ce fait, le personnage du président d'honneur a facilité la mobilisation de la population, les gens se déplaçant pour le voir et entendre ses capsules historiques. Comme le mentionne cet acteur, la capacité de communication, d'animation, de même que le charisme du président d'honneur ont contribué à son leadership :

[Le président d'honneur] a exercé un leadership. Lui il a un certain niveau de charisme aussi. Tu sais c'est un gars qui a une belle, une belle qualité de communication excellente, autant dans la forme que dans le contenu et puis ça a été une force pour lui ça. Ce sont des qualités qu'il a et ça a été pas mal intéressant de ce côté-là. (...). La capacité de mobilisation, c'est sûr qu'à priori il faut que tu aies une confiance, mais aussi un certain charisme pour exercer un leadership rassembleur. (Acteur kiosque 7)

En somme, le président d'honneur a exercé un leadership mobilisateur auprès de la population des municipalités. Parallèlement, le coordinateur de la CDC aura eu le

leadership nécessaire pour rassembler les acteurs autour de La grande séduction. Pour poursuivre au niveau de la mobilisation, sont présentés dans la partie suivante les résultats concernant l'analyse de la mobilisation autant des acteurs du projet que de la population.

#### *4.2.4 La mobilisation autour de La grande séduction des Chenaux*

L'analyse des données permet de comprendre les éléments qui ont favorisé la mobilisation au cours du projet. Il fut possible de constater que les facteurs de mobilisation de la population sont différents des facteurs de mobilisation des acteurs. Seront présentés, dans un premier temps, les conditions de mobilisation des acteurs du projet suivi, dans un deuxième temps, des constats entourant la mobilisation de la population.

*4.2.4.1 La mobilisation des acteurs.* La mobilisation des acteurs tout au long de La grande séduction s'explique par beaucoup d'éléments mentionnés précédemment au niveau de l'organisation du projet et des objectifs de celui-ci. Il semble que les objectifs du projet rejoignaient des besoins partagés par les acteurs favorisant leur motivation à participer à l'événement :

Je pense qu'au départ, au niveau des organismes, on déplorait le fait que plusieurs organismes n'étaient pas connus assez dans la population. Donc le fait que l'on avait comme but commun d'augmenter notre visibilité, je pense que ça ça nous a tout de suite unis dans une action.  
(Acteur mobilisant 2)

Ainsi, le besoin de se faire connaître et le besoin de visibilité des organismes ont favorisé une mobilisation au projet. Les acteurs avaient d'ailleurs vu les retombées positives d'une telle tournée réalisée quelques années auparavant ayant des objectifs

similaires, ce qui facilita leur adhésion. La mobilisation des organismes durant les neuf mois du projet a également été favorisée par la résolution d'engagement signée par ceux-ci. Les organismes ont voulu maintenir cet engagement tout au long du projet : « Je pense que pour les organismes ils savaient qu'ils s'embarquaient pour un an donc ça s'est mis à l'agenda; c'était entendu d'avance » (Acteur kiosque 2). Les données démontrent l'existence d'une « pression sociale » indirecte de la part des acteurs du milieu qui a fait en sorte que les organismes ne pouvaient concevoir ne pas participer à l'événement puisque tous s'y étaient engagés. Le sentiment du devoir moral poussait ces derniers à participer au projet et d'essayer d'y être pour toute la durée. On peut y voir une solidarité entre les organismes du milieu qui les incita à maintenir leur participation tel que le mentionne cet acteur :

Bien au niveau des organismes, comme je te dis dans la dynamique territoriale, déjà là on est ensemble pour des initiatives comme celle-là. On ne pouvait pas s'attendre à ne pas être là, à ne pas se supporter l'un et l'autre, à faire en sorte que ce soit une réussite. (Acteur kiosque 8)

Parmi les autres facteurs, la formule du projet semble avoir encouragé la mobilisation des acteurs. Le fait que les tournées aient lieu une fois par mois devenait une formule moins exigeante pour les organismes :

Justement, c'est le fait que ça a duré longtemps. C'est niaiseux à dire, mais moi je te dis, je le répète et je l'avais dit tantôt, j'aurais été la première à ne pas embarquer cette année si ça avait été sur une semaine. C'était trop concentré, c'était trop, c'était trop fou. (Acteur kiosque 5)

De plus, compte tenu de la formule, les organismes devaient maintenir la mobilisation tout au long du projet s'ils voulaient se faire connaître par la population des neuf municipalités.

En plus de la formule, les résultats positifs du projet dès les premières tournées ont également joué en faveur de la mobilisation des acteurs :

Moi j'ai l'impression, c'est le succès, je pense, qui a été remporté dès les premières rencontres que les gens ont dit « heille ça vaut la peine que l'on aille jusqu'au bout ». (Acteur mobilisant 4)

Je pense que c'est les résultats. Quand tu rencontres les gens, la population, les visiteurs, c'est des échanges, tu sais c'est très nourrissant ça aussi quelque part. (Acteur kiosque 4)

Bien pour les organismes communautaires c'était une occasion rêvée et idéale pour entrer en contact avec leur base, j'allais dire leur clientèle, leur bénéficiaire, les gens qui reçoivent leur service. (...). C'était vraiment une interface avec la population qui était intéressante puis c'était dans un cadre convivial. (Acteur kiosque 7)

Ainsi, en plus des résultats positifs qui ont contribué à maintenir la mobilisation, le cadre convivial de l'événement et l'ambiance de fête qui s'en dégageait comptent parmi les autres facteurs ayant favorisé le maintien de la mobilisation chez les acteurs :

Nous autres on avait du fun ensemble, c'était notre party mensuel. Puis un peu de voir aussi dans chaque municipalité quel sera l'impact parce que c'était toujours une surprise aussi. Puis là le challenge aussi entre les ambassadeurs, au début que l'on n'a pas vu, mais qu'à la fin c'était vraiment... Puis dans certaines municipalités, c'est les maires qui challengeaient, ça c'était drôle. (Comité de coordination 2)

Les gens avaient hâte dans le fond d'aller là, c'était quand même, quand je te dis qu'il y avait un esprit convivial c'est que ce n'était pas une corvée d'être là. (Acteur kiosque 7)

Il s'est ainsi créé entre les acteurs un sentiment de solidarité et d'appartenance à cette fête du communautaire. Comme le mentionne cet acteur, « il y avait cet élément de fête, de se retrouver » (Acteur mobilisant 4) qui a contribué au maintien de la mobilisation des acteurs tout au long de la tournée.

Tel que souligné dans la partie précédente, le leadership du coordonnateur fut également un facteur important de la mobilisation des acteurs. Ce dernier, en plus de son

influence dans le milieu, a réussi à présenter le projet avec dynamisme et enthousiasme de façon à entraîner les acteurs dans cette initiative. De plus, il a su mettre sur pied des mécanismes pour maintenir le moral des « troupes » tout au long du projet. Ainsi, en plus des rencontres organisées, le coordonnateur envoyait des courriels à tous les acteurs impliqués dans le projet pour leur rappeler les dates des prochaines tournées et autres informations. De plus, il acheminait des bilans de mi-parcours avec des informations statistiques sur les retombées du projet et il diffusait de l'information sur le projet dans le Bulletin des Chenaux. Soulignons que des anecdotes sur le déroulement des tournées étaient publiées dans le journal et les acteurs étaient heureux de lire ces informations les concernant favorisant ainsi le maintien du moral des acteurs. Ce dernier point sera vu plus en détail dans la section sur le suivi. En attendant, seront maintenant présentés les résultats d'analyse sur la mobilisation de la population.

*4.2.4.2 La mobilisation de la population.* Au niveau de la mobilisation de la population, quelques constats ressortent des données analysées. Ainsi, bien que l'événement fut ouvert à tous, le public qui a assisté à La grande séduction fut un public formé de gens assez âgés. Comme le mentionne cet acteur, peu de jeunes (adolescents) et peu de jeunes familles se sont déplacés pour faire le tour des kiosques :

Il y a eu beaucoup plus de retraités que de population active qui se sont déplacés, mais je pense que ce n'était peut-être pas une période favorable pour la participation du grand public. La famille type avec des jeunes enfants, il n'y en a pas eu beaucoup nécessairement parce qu'eux autres étaient peut-être pris dans les devoirs, dans les leçons, puis dans les tâches quotidiennes, dans le tourbillon de la vie finalement. (Acteur secondaire 2)

Ainsi, selon cet acteur, la non-participation des jeunes familles peut s'expliquer par certaines raisons notamment leur horaire chargé. Pour les jeunes, une explication peut être fournie du fait que les services des organismes communautaires sont adressés davantage aux personnes plus âgées :

Parce que la plupart des gens qui bénéficient des services des groupes communautaires ce sont les aînés, le Soutien à domicile des Chenaux, l'AQDR... Je ne sais pas, il aurait peut-être fallu des activités spéciales pour les jeunes, encore là, ce n'est pas évident. (Acteur kiosque 7)

Un autre acteur soulève un questionnement par rapport à la mobilisation des jeunes. Il s'interroge sur les raisons expliquant que certaines municipalités aient réussi à avoir un bon taux de participation générale incluant une forte participation des jeunes :

On pourrait dire qu'à Saint-Prospérit les jeunes étaient là, c'est dans la seule paroisse, jeunes et enfants, dans les autres paroisses les jeunes n'étaient pas là. Alors, qu'est-ce qui a fait? Je ne sais pas. (...). Est-ce que la publicité ne les atteignait pas, est-ce qu'au niveau communautaire ça ne leur dit rien, est-ce qu'ils sont préoccupés par autre chose, est-ce que ce n'était pas assez dynamique, je veux dire pour eux, peut-être que si on avait fait un spectacle, un groupe rock, peut-être que ça aurait. Mais je ne peux pas te dire, je peux te dire que c'est ça qui a été étonnant quand on est arrivé à Saint-Prospérit de voir arriver des familles et pas juste des familles, des adolescents. (Acteur mobilisant 2)

En outre, le succès de la mobilisation générale de la population est perçu différemment par les acteurs interviewés. D'une part, certains considèrent la mobilisation de la population comme un indicateur de réussite du projet. Inversement, d'autres pensent qu'en réalité peu de personnes ont été mobilisées, que la mobilisation fut difficile spécialement quant à la diversité des citoyens présents comme en témoignent ces citations :

Je ne sais pas si c'est moi qui est désabusé, mais je trouve que les gens ne participent plus comme on faisait avant. (Acteur mobilisant 3)

C'est une moyenne d'âge assez élevée, les participants c'étaient beaucoup les aînés, peu de jeunes, mais j'arrive difficilement à concevoir qu'elle stratégie on aurait pu prendre pour attirer plus les jeunes. (Acteur kiosque 7)

(...) je n'ai plus les chiffres en tête, le nombre total de visiteurs, mais je pense que oui, ça a été une réussite. On parle d'un minimum de j'imagine 100 visiteurs dans chaque village. (...) S'il y a eu 2000 personnes qui ont participé, 20 %, 15 % de la population, c'est quand même énorme proportionnellement. (Acteur kiosque 2)

Ces constats étant énoncés, différentes raisons peuvent être ressorties de l'analyse des données expliquant cette mobilisation du public. Tout d'abord, les objectifs du projet satisfaisaient les besoins de la population qui désirait en connaître davantage sur les services offerts dans son milieu :

Bien je pense que les gens sont intéressés à connaître les organismes qui œuvrent pour eux autres. Je pense que cette raison-là, je pense que c'est une des bonnes raisons. En tout cas, moi si je n'avais pas eu de kiosque là, j'aurais été partant pour y aller pour ça, pour connaître les différents organismes. (Acteur kiosque 1)

En plus des objectifs du projet, le nom de « La grande séduction des Chenaux » semble avoir été attirant pour la population :

Bon on sait « La petite séduction » c'est assez winner, aussi on l'utilisait à toutes les sauces. En tout cas, c'est sûr que sur le coup ça sonne « il y a sûrement quelque chose qui peut être intéressant à aller voir ou à savoir ». (Acteur kiosque 3)

En plus du nom qui a su piquer la curiosité des gens, la publicité et la promotion réalisées dans le milieu auront constitué des facteurs importants de la mobilisation de la population lui permettant de comprendre les objectifs du projet. D'une part, les médias locaux furent largement utilisés pour faire la promotion de l'événement. Le journal communautaire de la MRC des Chenaux, *Le Bulletin des Chenaux*, annonçait chaque Grande séduction de même qu'il rédigeait un bilan des tournées précédentes. Le journal quotidien régional *Le Nouvelliste* fit paraître des articles sur le projet et diffusa également dans sa chronique « Les Gens d'ici » des anecdotes sur les tournées. Des articles parurent aussi dans *L'Hebdo Mékinac des Chenaux*. Plus localement, les

journaux municipaux et les feuillets paroissiaux faisaient la promotion du projet pour annoncer sa venue dans leur municipalité. Ainsi, la publicité dans les médias était effectuée tant pour annoncer le projet que pour relater les faits marquants des tournées et maintenir l'intérêt de la population. Comme le cite cet acteur, il s'agissait d'une couverture médiatique de qualité :

Je pense que la publicité a été très bien faite parce que ça ne paraissait pas quelque chose de poche à aller voir. Ça avait l'air à être quelque chose de bien le fun, en tout cas moi de ce que j'en voyais c'est ce que ça paraissait. (Acteur kiosque 5)

En plus de la promotion à l'aide des médias, le dépliant de l'événement était acheminé par la poste à tous les résidents de la municipalité une semaine avant la tournée :

Fait que le dépliant qui est envoyé dans la municipalité dans la semaine avant que La grande séduction ait lieu, les gens reçoivent ce dépliant-là, ils le voient, peut-être qu'ils ne viendront pas, mais ils savent que c'est un événement qui a lieu dans leur municipalité. (Comité de coordination 2)

Le dépliant tout comme la publicité dans les médias ont ainsi permis d'informer la population de l'existence des services offerts par le milieu communautaire, ce qui devait rejoindre l'objectif de l'initiative. Cet aspect sera détaillé plus loin au moment de présenter les retombées du projet. Enfin, au niveau de la publicité et de la promotion, les organismes participants ont fait de la sensibilisation auprès de leurs membres ou de leurs bénévoles. Il y eut également une promotion de l'événement à l'école secondaire de la MRC où des informations sur le projet furent diffusées par interphone.

Un autre facteur essentiel au niveau de la mobilisation de la population repose sur la présence des acteurs mobilisants. D'abord, la participation des ambassadeurs au projet fut un facteur important de mobilisation. Les ambassadeurs ont agi comme « porte d'entrée dans la communauté » (Comité de coordination 1) et ont réussi à faire la

promotion du projet dans leur municipalité respective afin d'inciter la population à y participer. Pour ce faire, divers moyens ont été mis en œuvre par les ambassadeurs. Comme le mentionne cet acteur, une façon de faire consistait à passer par les associations locales :

Regarder l'éventail des organismes locaux, passer par là. C'est surtout ça, parce que passer directement aux gens pour les inviter, c'est plus difficile, parce que là je me disais « comment je vais faire? ». Mais avec les organismes, je m'assurais qu'eux autres en parlent, et je pense que le secret c'était ça : l'éventail des organismes locaux, qui a fait en sorte qu'il y avait plus de monde qui était au courant. (Acteur mobilisant 1)

Ainsi, les ambassadeurs pouvaient visiter les associations locales et informer leurs membres de la tenue de l'événement. Ils pouvaient également s'adresser aux responsables de ces clubs sociaux pour que ceux-ci diffusent l'information auprès de leurs membres. Une autre façon de faire était de contacter les gens directement par téléphone ou de saisir des occasions de la vie quotidienne pour leur parler de l'événement.

Le choix des ambassadeurs fut important, en ce sens que chacun devait venir de la communauté et être connu et reconnu par la population. En utilisant sa notoriété et en jouant sur le sentiment d'appartenance à la communauté, l'ambassadeur pouvait influencer plus facilement les gens du milieu :

Supposons que ce serait [un organisateur] qui serait venu dans les associations pour l'annoncer, il y aurait eu moins de monde. Mais moi j'y allais puis je leur disais « bien écoutez là vous ne me ferez pas honte ». Tu sais, je leur faisais des jokes puis ils me connaissent tous. Puis je suis allée à l'Âge d'or, je suis allée aux Chevaliers de Colons, je suis allée à l'AFEAS, j'en parlais, j'en ai parlé en décembre ne pas oublier telle réunion, ne pas oublier telle date. Puis tu sais je revenais avec ça puis je leur expliquais qu'est-ce que c'était. (...). Donc en poussant un peu partout je le ploguais comme on dit en bon français. J'ai senti que ça prenait, pas nécessairement moi ce n'est pas ça que je veux

dire, mais j'ai senti que ça prenait quelqu'un [de la place]. (Acteur mobilisant 3)

Ainsi, la présence des ambassadeurs a influencé la mobilisation du public. Selon cet acteur, le niveau de mobilisation pouvait dépendre de l'ambassadeur en place et de son investissement dans le projet :

(...) [cet ambassadeur] c'est une personne qui est très très orgueilleuse et puis quand elle embarque dans de quoi elle veut que ça soit fait au max. Je sais qu'elle a fait des téléphones, puis qu'elle a été voir le monde puis qu'elle les a quasiment, je ne pourrais pas te dire soudoyer, mais presque. Tu sais qu'elle les a mobilisés très fort parce qu'elle croyait en ça beaucoup et elle voulait. Tu sais il y a eu comme une espèce de compétition, elle voulait que sa municipalité soit, qu'il y ait plus de monde que dans l'autre. Ou il y a en d'autres que ça ne leur dérangeait pas et qu'ils ne l'ont pas fait nécessairement. Je pense que dépendamment des personnes qui étaient là il y a eu un effort supplémentaire de certaines personnes. (Acteur kiosque 5)

Il est intéressant de constater qu'entre les ambassadeurs, se singularise une compétition amicale qui s'est développée à savoir quelle municipalité allait avoir la meilleure participation. Cette compétition a fait en sorte que les ambassadeurs essayaient de rivaliser d'idées nouvelles pour attirer le plus de monde possible :

Donc, chaque municipalité avait une espèce de petite fierté qu'on pourrait dire qui est notable et qui est correcte. C'est une petite compétition saine et on essayait d'avoir le plus de monde possible et aussi venir offrir un produit en fin de compte, venir offrir des services additionnels pour que les gens soient satisfaits le plus possible. (Acteur secondaire 3)

La présence des ambassadeurs a ainsi permis une appropriation du projet par la communauté. En rivalisant entre eux pour attirer le plus grand public, les ambassadeurs ont personnalisé l'événement et ont fait en sorte de donner à La grande séduction une couleur particulière à chaque communauté. Le fait de faire participer les gens de la

communauté (par exemple en présentant une exposition de photos ou de peintures des gens du milieu) constitua une façon de donner une place au local, ce qui a favorisé la mobilisation. Les gens de la communauté venaient encourager leur milieu. Dans cette optique, la présence du président d'honneur a également suscité la mobilisation du public en jouant sur le sentiment d'appartenance des gens à leur municipalité. La population se déplaçait pour entendre les faits historiques racontés par le président d'honneur au sujet de leur municipalité. Ainsi, comme il fut abordé précédemment dans la partie sur le leadership, le président d'honneur, par sa notoriété dans la MRC et par ses capsules historiques, a joué un rôle important au niveau de la mobilisation de la population.

La formule du projet a revivifié en quelque sorte le sentiment d'appartenance des gens à leur communauté. Effectivement, en faisant une tournée dans les neuf municipalités, chaque communauté se trouvait à recevoir La grande séduction et les gens se rendaient à celle de leur milieu d'appartenance : « c'est assez rural comme façon de procéder là aussi, je pense, d'y aller par municipalité. Les gens ils aiment ça » (Acteur kiosque 3). D'autant plus que la durée du projet et la publicité qui était faite entre chaque Grande Séduction ont contribué à augmenter la curiosité des gens qui attendaient la tournée dans leur municipalité. Cet acteur résume les avantages de la formule pour la mobilisation du public :

Le fait qu'on ait fait ça une par mois mettons ça a permis le temps d'ajuster des choses en partant puis chacun a pu y aller entre guillemets avec sa mentalité de communauté « moi chez nous c'est plus comme ça que je vais les approcher, ceci n'a pas marché, les téléphones, ça a marché ». Ça permettait de s'ajuster aussi aux ambassadeurs puis nous autres, pour la publicité on a embarqué le Nouvelliste là-dedans, le Bulletin des Chenaux bien on a ajouté le contenu qu'on voulait qu'il passe dedans puis des photos qu'on a envoyées un petit peu partout, des courriels. (Comité de coordination 1)

Toujours en ce qui concerne la formule, un effort fut fait par les organisateurs au niveau de l'agenda des tournées pour donner à chacune des communautés hôtesses l'opportunité de bénéficier des retombées d'événements sur son territoire :

[Le coordonnateur] et le comité de coordination s'étaient assurés au départ de regarder exemple je pense que c'était à Saint-Prosper, ça c'était tenu dans le temps du festival des sucres, pas loin. Ils avaient regardé les activités majeures pour essayer de mettre La grande séduction pas mal dans les mêmes temps pour que les gens fassent une activité de plus. (Acteur kiosque 5)

Enfin, au niveau de la formule, il y eut des éléments au cours de la soirée qui ont également incité les gens à se présenter. Outre le mot d'ouverture du président d'honneur, il y avait à chaque Séduction une conférence différente, de municipalité en municipalité. Neuf conférences ont eu lieu ayant trait à des sujets diversifiés par exemple, la politique familiale de la MRC des Chenaux, le crédit d'impôt pour le maintien à domicile ou le témoignage de la sénatrice Lucie Pépin sur le Sénat canadien. De plus, des « petits cadeaux » étaient remis à certains kiosques, de même que des prix de présence étaient tirés au cours de la soirée. En certains lieux, il était possible pour les gens de manger sur place, ce qui générait un point de rencontre.

Un autre élément mobilisateur pour la population résidait en effet dans le fait que cet événement devenait une fête au village permettant aux gens de se rencontrer, de prendre un café ou de souper ensemble.

C'est rare qu'il y a des activités dans un village quand même. C'est intéressant. (...). Une sortie pour le monde. (Acteur kiosque 2)

Puis il y en a des gens qui n'ont pas beaucoup de sorties moi je pense et ça ça leur faisait quelque chose de le fun à aller faire dans leur municipalité, pas loin de chez eux. « Je peux me rendre à pied, je vais aller voir le monde, ça va me faire voir du monde ». (Acteur kiosque 5)

En somme, plusieurs mesures avaient été mises en place pour favoriser la mobilisation de la population. Il semble que le succès de cette mobilisation fut déterminé par l'ensemble de ces facteurs combinés et non par un facteur dominant.

#### *4.2.5 Suivi et évaluation*

Pour conclure cette section attribuée à l'étude de l'organisation du projet réalisé en concertation, nous divulguerons les résultats de l'analyse concernant le suivi et l'évaluation ayant été faits au cours du projet ou à la fin de celui-ci. Tout d'abord, il ne semble pas y avoir eu d'évaluation formelle postprojet qui aurait pu être réalisée, par exemple, au cours d'une réunion ou de façon individuelle par écrit à l'aide d'un formulaire. L'évaluation fut plutôt effectuée de façon continue tout au long du projet et pouvait prendre différentes formes comme celle de l'évaluation informelle adoptée par les organismes directement au coordonnateur de la CDC :

Je ne me souviens plus à quel sujet, mais on avait eu des commentaires un moment donné qu'on transmettait toujours au [coordonnateur]. (Acteur kiosque 5)

Mais je me souviens d'avoir eu avec [le coordonnateur] des petites discussions sur bon des petites choses à modifier. En cours de route ou le soir même il y a eu des petits ajustements. (Acteur kiosque 8)

Les évaluations informelles se passaient également entre les acteurs du projet à la fin de la soirée au moment où les intéressés allaient prendre un verre ensemble : « à tous les soirs quand ça se terminait, ils se retrouvaient à peu près tous chez H2O pour aller prendre une bière ensemble. Ça, c'est le cadre idéal pour aller faire une évaluation d'un événement » (Acteur mobilisant 4). Ce qui se disait pendant ces évaluations plus informelles pouvait être rapporté lors de la réunion du C.A. de la CDC qui constituait

l'instance plus formelle d'évaluation. Les réunions du C.A. de la CDC assuraient également un suivi constant du projet en cours.

Le processus d'évaluation je pense qu'on le faisait à tous les conseils d'administration de la CDC. (...). Une fois par mois où on se rappelait ce qui avait été dit dans le mois qui avait précédé les choses, le nombre de personnes qui étaient là, des anecdotes. Ça créait une énergie qui nous donnait le goût la fois suivante. (Acteur mobilisant 2)

Enfin, au niveau de l'évaluation formelle, des rapports concernant le projet devaient être envoyés au Pacte rural, principal bailleur de fonds, pour la reddition de compte.

En termes de suivi des activités, comme il fut mentionné précédemment, un suivi « motivateur » fut réalisé par le coordonnateur de la CDC tout au long du projet. Il pouvait s'agir d'anecdotes sur les tournées diffusées dans les médias ou des informations sur les impacts et les retombées immédiates du projet. Pour ce faire, un bilan était demandé aux organismes. En outre, un journal des statistiques sur le nombre de visiteurs était mis à jour d'une façon sporadique :

[Le coordonnateur] envoyait souvent des communications à tous les groupes qui étaient présents en donnant les bilans de la visite. Pas à tous les mois, mais occasionnellement, il nous demandait « est-ce qu'il y a eu des impacts pour votre organisme ». (...) je sais que [le coordonnateur] a fait la tournée pour avoir un peu des statistiques par rapport à ça. Oui c'est à peu près le suivi qui se faisait là. (Comité de coordination 2)

Ainsi, un suivi était réalisé auprès des organismes participants par l'intermédiaire de courriels ou à travers les médias. Quant aux acteurs ayant une implication plus ponctuelle dans le projet, comme les ambassadeurs ou les organismes municipaux, ceux-ci n'ont pas participé au processus d'évaluation ou de suivi en tant que tel : « non, parce qu'après, je n'ai pas réentendu parler. Je pense qu'eux autres faisaient ça pour les organismes communautaires... » (Acteur kiosque 1). Ainsi, l'évaluation et le suivi se sont faits surtout auprès des acteurs ayant un kiosque, le tout étant orchestré par le

coordinateur. Il est à noter, comme le mentionne cet acteur, que les organismes pouvaient faire à l'interne l'évaluation de leur participation au projet :

En tout cas moi, pour ma part, on en faisait une [évaluation] après chaque tournée, on avait une feuille qu'on remplissait au bureau. Les points négatifs, les points positifs après chaque tournée on le faisait, ce qu'on avait eu comme demande spécifique, ce qu'on avait eu comme, on prenait tout en note. Fais que nous, on faisait notre propre constat de notre propre kiosque après chacune [des tournées]. (Acteur kiosque 5)

La section sur l'organisation du projet réalisé en concertation que nous venons clore comprenait la présentation des résultats de l'analyse touchant aux motivations à faire le projet, suivie de celle des résultats ayant trait aux acteurs ayant participé à l'événement. Il y eut, ensuite, le dévoilement des résultats de l'analyse de l'organisation du projet de même que l'établissement des constats relatifs à la mobilisation des acteurs et de la population. Finalement, la dernière partie de cette analyse a porté sur le suivi et l'évaluation réalisés au cours du projet. Dans la prochaine partie, seront présentés les constats qui se dégagent de l'analyse des données. Ces constats concernent la réussite du projet de même que les retombées, les contraintes et les conditions gagnantes de celui-ci.

#### 4.3 Les constats

Cette dernière partie touche les constats pouvant être faits par rapport au projet La grande séduction des Chenaux. Ces constats portent tout d'abord sur la perception de la réussite du projet par les acteurs interviewés. Par la suite seront présentées les retombées du projet, de même que les contraintes vécues et perçues par les acteurs de La grande séduction. Pour conclure, les conditions gagnantes perçues par les acteurs pour réaliser un tel projet feront aussi partie des constats analysés.

#### *4.3.1 Réussite perçue du projet par les acteurs*

Selon la perception des acteurs interviewés, La grande séduction des Chenaux peut être qualifiée de réussite. En effet, les acteurs sont unanimes pour dire que ce projet est une réussite qui peut s'expliquer à partir de différents facteurs. Tout d'abord, la mobilisation et la participation de la population aux différentes tournées reflètent la réussite du projet. En termes de nombre total de visiteurs, un bilan produit par la CDC des Chenaux révèle que 1203 personnes auraient visité les kiosques au cours des neuf tournées (CDC des Chenaux, 2008a). Cette participation du public semble intéressante relativement à la proportion des populations des municipalités : « Puis quelque part, dans un village où il y a 800 habitants, s'il y a 100 personnes qui viennent te voir c'est quand même excellent, la proportion est intéressante » (Acteur kiosque 2). Ainsi, comme le suggère cet acteur, non seulement le taux de participation est satisfaisant, mais les visiteurs ont eu une perception positive du projet :

Par le nombre de personnes qui s'est déplacé d'abord. Puis aussi au sortir des salles, ces gens-là ils disaient quelque chose. On n'entendait pas des commentaires comme, « on s'est déplacé pour rien, c'est plate, c'était niaiseux ». Bon alors on n'a pas entendu ça c'est au contraire. On entendait des bonnes remarques, des bons commentaires des gens. Je n'ai pas entendu de commentaires négatifs. Puis je n'ai pas eu d'écho de maires, de municipalités, qui ont également connu de ces commentaires négatifs là. C'est pour ça qu'on peut classifier, classer c'est-à-dire, l'événement comme étant vraiment réussi. (Acteur secondaire 3)

Ainsi, la participation du public tant au niveau de leur présence à l'événement qu'au niveau de leur satisfaction peut justifier la réussite du projet. Les gens qui ont participé étaient intéressés par le projet : « On voyait que les gens avaient une certaine curiosité à connaître vraiment les organismes, à aller les voir. C'était vraiment sympathique là » (Acteur kiosque 6). Il s'est ainsi créé durant La grande séduction une dynamique intéressante entre la population et les organismes du milieu comme le mentionne cet acteur :

(...) toute la dynamique, l'ambiance que ça a créées, juste ça, ça fait en sorte que c'est une réussite. Entre les organismes participants et les gens qui se sont déplacés là aussi. Parce qu'il y avait un objectif, il ne faut pas perdre de vue l'objectif c'était la rencontre entre les citoyens et les organismes communautaires et nous autres les organismes de développement puis ça a été réussi. Même si on n'a pas été chercher toutes les populations, il y a eu quand même une bonne participation et ce n'était pas nécessairement des gens qui nous connaissaient au contraire. Puis même si ce ne sont pas des utilisateurs futurs, au moins il y a eu un déclenchement qui a été créé dans le contact. (Acteur kiosque 8)

Ainsi, cette précédente citation soulève une autre raison pouvant justifier la réussite de ce projet soit la réalisation des objectifs souhaités. Effectivement, ce projet visait à faire connaître les organismes du milieu et à informer la population des services offerts. D'après les acteurs rencontrés, cet objectif a été atteint de multiples façons : la population s'est déplacée pour venir visiter les kiosques, les gens ont été informés des services par la publicité dans les médias, par le dépliant reçu par la poste ou par des connaissances ayant assisté à l'événement. De ce fait, en plus d'atteindre les objectifs initiaux, le projet a également répondu au besoin de visibilité des organismes :

Je pense que les gens ont beaucoup appris à connaître les organismes, les services qui sont offerts dans leur région, oui je suis convaincue de ça. Je suis convaincue que les organismes eux autres même s'en sont aperçus aussi par le bénévolat. Oui ça les a aidés à les faire connaître puis reconnaître aussi quels genres de services qu'ils peuvent offrir. (Acteur secondaire 1)

D'autres critères pouvant expliquer la réussite du projet se trouvent dans la participation assidue des organismes à l'événement, de même que dans la satisfaction des organisateurs face au projet : « (...) en tout cas ce [que le coordonnateur] m'a dit c'est qu'il était très très heureux de la façon que ça s'est déroulé partout, puis de l'aide et de l'assistance qu'il a reçues face à ses demandes aux municipalités » (Acteur

secondaire 3). Enfin, le projet peut être qualifié de réussite par ses nombreuses retombées, retombées qui sont présentées dans la prochaine section.

#### *4.3.2 Les retombées du projet*

L'analyse des entretiens permet de distinguer plusieurs retombées de La grande séduction des Chenaux. Les retombées se rapportent à la fois à la concertation réalisée en amont du projet de même qu'au projet en tant que tel qui fut réalisé grâce à la concertation qui eut lieu avant et pendant le projet. Il fut possible de discerner des retombées à la fois pour le milieu où s'est déroulé le projet, de même que pour les organismes ayant participé. Ainsi, sept grandes catégories de retombées ressortent de l'analyse des données et sont présentées dans les pages qui suivent :

- Une visibilité des organismes et de leurs services;
- Une connaissance approfondie du milieu par les acteurs de La grande séduction;
- Un réseautage entre les acteurs du milieu;
- Une reconnaissance du milieu communautaire;
- Un développement du sentiment de fierté et d'appartenance;
- D'autres retombées pour les organismes du milieu;
- D'autres retombées pour le milieu.

*4.3.2.1 Une visibilité des organismes et de leurs services.* En premier lieu, La grande séduction des Chenaux semble avoir permis à la population des municipalités de prendre connaissance des organismes et de leurs services. Les organismes se sont fait voir et connaître par la tournée dans les neuf municipalités, ainsi que par toute la publicité qui fut effectuée durant l'événement. De plus, la refonte d'un bottin des organismes communautaires par la CDC des Chenaux est un outil résultant de La grande séduction qui a permis, et permet toujours, de faire connaître les organismes et leurs services. La

population a ainsi pu découvrir de nouveaux organismes du territoire, de même qu'elle a pu démystifier certains organismes ou services rendus par ceux-ci; comme dans le cas de l'ALPHA des Chenaux souvent pris pour un centre d'alphabétisation alors qu'il s'agit d'un organisme pour les personnes handicapées. La connaissance des services concerne également une plus grande sensibilisation de la population à la mission des organismes, aux réalités défendues par ceux-ci et aux activités réalisées :

(...) pour les gens le CLE dans des Chenaux, le Centre local d'emploi, c'est le chômage. Il pense que tu vas remplir ta demande d'assurance chômage, mais non c'est Emploi Québec ce n'est pas pareil. Donc les gens ils passent, ils voient qu'il y a un gros bureau neuf qui s'est construit il y a quelques années, puis ils croient que c'est le chômage qui est là. Mais en faisant ça là maintenant, les gens savent qu'il y a un volet sécurité du revenu, il y a un volet pour les employeurs puis il y a les bureaux du service Québec qui sont là, non, ce n'est pas le chômage. (Comité de coordination 1)

Pour aller plus loin au niveau de la visibilité des organismes, il semble que certains d'entre eux se soient fait connaître par un public plus large qui n'est pas nécessairement le public ou les usagers habituels : « ça élargit notre visibilité. (...). Pas nécessairement aux gens qui ont besoin de notre service, mais ça élargit au niveau de la connaissance qu'on est là » (Acteur kiosque 3). Par conséquent, la plus grande visibilité des organismes et la connaissance de ces derniers par la population favorisent une meilleure utilisation des ressources du milieu comme le suggère cette personne rencontrée :

(...) je pense que les retombées sont sociales et économiques un petit peu parce que quand on connaît mieux un peu ce qui nous entoure, ce qu'on a de ressources de disponibles, bien c'est plus facile de les utiliser d'une certaine façon. (Acteur secondaire 2)

Pour terminer au niveau de cette retombée concernant la visibilité des organismes et de leurs services, cet acteur mentionne qu'il s'agit d'un processus continu de diffusion de l'information au sujet des ressources offertes par le milieu :

CDC, CLD, MRC, politique familiale, tout le monde travaillent à essayer d'améliorer l'information. Donc, tu sais ça a commencé par [La grande séduction], mais il y a plein d'impacts qui se poursuivent, mais qui ne viennent pas juste de la CDC, mais qui viennent de la communauté globale qui demande d'avoir des pochettes d'accueil des nouveaux arrivants où on intègre un paquet d'information. Tu sais c'est comme un processus qui est continu. (Comité de coordination 2)

En somme, La grande séduction a fait en sorte de faire voir et connaître les organismes du milieu et leurs services. Ce processus se poursuit maintenant grâce à diverses instances du milieu qui travaillent toujours à diffuser l'information à la population concernant les ressources du territoire de la MRC des Chenaux.

*4.3.2.2 Une connaissance approfondie du milieu par les acteurs de La grande séduction.*

En deuxième lieu, il est possible de constater que la meilleure connaissance des organismes, mentionnée comme première retombée, fût effective non seulement pour la population, mais également pour les acteurs du projet eux-mêmes. Les acteurs ont pu prendre connaissance, par ce projet, des ressources du milieu communautaire et du territoire en général. Ainsi, une autre retombée de La grande séduction des Chenaux se rapporte au fait que les acteurs du projet ont acquis, par leur participation, une meilleure connaissance du milieu communautaire et des municipalités visitées. Cette citation démontre comment un acteur mobilisant a découvert par le projet le milieu communautaire de la MRC dont il ignorait l'ampleur :

(...) à l'édifice multiservice moi à la 1<sup>re</sup> réunion que l'on a eue là, je n'étais jamais rentré là, je ne savais même pas qu'il y avait tant de services qui étaient offerts et auxquels on pouvait adhérer facilement. Qu'on pouvait demander de l'aide si on en avait besoin pour telle et telle affaire. Ça moi je n'étais pas au courant du tout du tout. (Acteur mobilisant 1)

Cette connaissance approfondie du milieu amène également une plus grande compréhension des besoins des communautés où s'est déroulé le projet. Comme le démontrent ces citations, le projet a permis une sorte de « sondage vivant » auprès de la population permettant aux organismes de mieux connaître les gens des municipalités, les besoins de ces derniers et ceux de leur entourage :

C'est ça qui est intéressant de ce projet-là, c'est de voir la réaction immédiate. Tu sais une pub, tu ne le sais pas trop la façon dont les gens réagissent. Tandis que là tu parles de ton service (...). C'est vraiment des réactions spontanées, mini sondage vivant. (Acteur kiosque 6)

En allant vers les gens, ils allaient prendre le pouls et je suis sûr qu'en terme de retombée, le personnel du communautaire a dû faire son travail différemment par la suite en sachant que la réalité de Saint-Prosper ce n'est pas la réalité de Sainte-Anne, celle de Sainte-Anne ce n'est pas la réalité de Saint-Narcisse. (Acteur mobilisant 4)

Ainsi, comme le précisent ces dernières citations, La grande séduction a permis aux organismes et aux acteurs de mieux connaître le territoire de la MRC et les particularités des municipalités participantes au projet. De plus, les acteurs, entre autres les élus municipaux, ont pris connaissance de la mission des organismes communautaires et des réalités de la population. Cette sensibilisation a par ailleurs débouché sur une action. Ainsi, la compréhension des difficultés d'accessibilité pour les personnes à mobilité réduite a conduit une municipalité à prendre des mesures pour assurer l'accessibilité des lieux : « Au niveau de l'accessibilité, bien présentement je pense que les municipalités sont plus sensibilisées, on a sensibilisé nos gens, on était là pour ça. Et puis dans le moment ici on a maintenant un ascenseur » (Acteur mobilisant 2).

En somme, il semble que le projet mis en place par la CDC des Chenaux ait permis aux acteurs du projet de mieux connaître le milieu communautaire de même que la population et les réalités des municipalités de la MRC des Chenaux.

*4.3.2.3 Un réseautage entre les acteurs du milieu.* Une retombée importante de La grande séduction des Chenaux consiste au réseautage qui s'est créé entre les acteurs du milieu. Ainsi, comme le mentionne cet acteur, le projet a d'abord permis aux organismes communautaires de se connaître entre eux et par le fait même d'instaurer un réseautage :

Je pense que cette activité-là a permis aux organismes de mieux se réseauter, de mieux connaître un peu ce que les autres organismes offrent sur le territoire. (...). Ça permettait vraiment de mettre des visages sur les noms des organismes puis de dire bien tient on développe. Il y en a qui se sont revus 10 fois durant toute la tournée. Ça, je trouve que c'est déjà un premier élément très positif. (...). Ça a permis vraiment de faire en sorte que les gens des organismes se côtoient un peu plus, se connaissent un peu plus. (Acteur secondaire 2)

Cette meilleure connaissance entre les organismes et le réseautage qui en découle aura contribué à créer une bonne chimie entre les acteurs du communautaire, comme le spécifient ces acteurs :

(...) le fait de faire ça, bien ça a permis de créer un réseautage puis un maillage des organismes communautaires donc que tu sois installé à Saint-Stanislas, à Saint-Prosper, à Saint-Narcisse, à Sainte-Anne-de-la-Pérade, que tu sois à la limite à Mont-Carmel là-bas c'est qu'on est regroupé ensemble, c'est qu'on est capable de s'entraider, de se solidariser. C'était moins facile, moins fréquent avant La grande séduction. La grande séduction a permis cette chimie-là; la chimie était moins palpable avant ça. (Comité de coordination 1)

(...) il y a eu un ciment qui existe maintenant entre les organisations. Je suis certaine qu'il y aurait une organisation en difficulté et les autres seraient là pour chercher des moyens de l'aider. (...). Il y a un ciment, il y a vraiment une énergie positive qui est créée, qui était là, mais qui est beaucoup enrichie. (Acteur mobilisant 2)

En plus de la meilleure chimie qui semble s'être accrue entre les organismes communautaires, ce projet a également permis un réseautage entre ces derniers et les

partenaires institutionnels ou les organismes municipaux. Comme le suggèrent ces citations, le projet a permis à ces organisations partenaires de se faire connaître davantage :

(...) mais ça nous a permis aussi de connaître d'autres associations plus locales, mais qui ne sont pas, dans notre jargon à nous autres, un organisme d'action communautaire autonome. Exemple les bibliothèques; c'est une gang de bénévoles, ils étaient là avec nous autres, il y avait un kiosque de bibliothèque dans toutes nos affaires. (Comité de coordination 1)

(...) c'est que ça nous a mis en contact, fait connaître un peu plus les gens du milieu communautaire. Ça c'est intéressant et vice-versa aussi je présume, on apprend à mieux se connaître. Je présume que ça peut aboutir sur des initiatives, un soutien qu'on peut apporter éventuellement à des projets qui vont venir plus des organismes communautaires. (Acteur kiosque 8)

Il semble que ce réseautage a impliqué non seulement les directions et les coordinations des organismes, mais également les employés. Contrairement aux autres activités de concertation de la région, le projet a permis de toucher plus largement les employés des organismes :

Les directions des organismes de coordination se rencontrent quand même occasionnellement dans plusieurs sphères. Dans La grande séduction ce n'était pas que les directions, c'était également les employés qui eux sont beaucoup moins présents dans les activités qui sont organisées, et les bénévoles. Et c'était très intéressant parce que ça faisait des liens. Moi mes employés ils ont tous participé à La grande séduction, pas tous en même temps, mais à tour de rôle (...). Fait que ça, c'était super important parce que ça leur permettait de créer des contacts avec les autres organismes qu'ils avaient peu la chance de faire. Fait que pour tout ce monde-là, ça a été un plus. (...). C'est la seule activité dans le fond qui nous a permis de le faire. (Comité de coordination 2)

De ce réseautage des organismes découlent plusieurs retombées ou conséquences positives pour le milieu. Tout d'abord, grâce à l'acquisition d'une meilleure

connaissance des acteurs du territoire, ceux-ci sont en mesure de faire appel aux bons organismes pour obtenir les services appropriés. De plus, comme le cite cet acteur, il devient ainsi plus facile de référer le public vers l'organisme pouvant répondre à leur besoin :

(...) on peut mieux servir [les citoyens] en connaissant davantage les autres ressources que l'on a. Parce qu'au lieu de travailler en silo, bien on travaille de façon plus horizontale. Quand on organise des activités comme celles-là, ça favorise. Puis ça, je pense que c'est l'aspect le plus important dans tout ça, c'est qu'on favorise le réseautage des gens dans les organisations. (...). Quand on s'ouvre les uns les autres à ce qui existe sur le territoire bien c'est plus facile d'offrir un service plus complet, plus personnalisé d'une certaine façon à la clientèle que l'on dessert. (Acteur secondaire 2)

Ainsi, le réseautage des organismes résultant de La grande séduction a permis d'offrir de meilleurs services à la population, chacun étant plus informé du travail des autres organismes sur le territoire. Ce projet a par conséquent contribué à améliorer le niveau de communication entre les organismes, lien qui se poursuit aujourd'hui, notamment par le biais du site Internet de la CDC mis en ligne après le projet.

Enfin, ce réseautage contribue à créer une meilleure dynamique territoriale. La synergie déployée par le projet se répercute sur d'autres comités de travail de la région :

Je suis convaincu que ça facilite le fait après ça d'arriver avec des comités élargis, tu sais, tu as passé un an à tous les mois à se voir (...) je pense que si on n'avait pas créé autant de liens qu'on en a fait durant cette année-là ça serait plus difficile. Même si le milieu est uni, ça prend des occasions où on se parle, où on se côtoie pour garder ces liens-là. (Comité de coordination 2)

Pour terminer, la citation de cette personne interviewée résume bien les impacts positifs de cette retombée pour le milieu qu'est le réseautage entre les acteurs :

Plus les partenaires, plus les organismes se parlent, travaillent ensemble sur le territoire, plus on va avoir une meilleure cohésion au niveau du développement de territoire puis ça je pense que sur le plan de la dynamique territoriale il y a des gros éléments. (Acteur secondaire 2)

En somme, en réunissant dans une action commune plusieurs acteurs du milieu, ce projet aura permis à ces derniers de mieux se connaître facilitant le réseautage et la création d'une synergie entre eux et d'une dynamique territoriale positive et favorable au développement de la MRC.

*4.3.2.4 Une reconnaissance du milieu communautaire.* La tenue de La grande séduction des Chenaux fut profitable au niveau de la valorisation du milieu communautaire de la MRC. Le milieu communautaire est maintenant reconnu comme un partenaire et acteur important du développement de la MRC. Tout d'abord, le projet a favorisé la reconnaissance de la CDC des Chenaux et de son coordonnateur qui bénéficient maintenant d'une meilleure légitimité dans le milieu. Par l'organisation de ce projet, la CDC est maintenant bien connue dans la MRC; de nouveaux organismes ont même manifesté le désir de devenir membre de la CDC au cours du projet. La CDC s'est fait connaître par cette initiative auprès des élus de la MRC comme le mentionne cet acteur :

(...) ça a permis de donner beaucoup de reconnaissance à la CDC des Chenaux auprès aussi des autorités dans la région, autorités je veux dire MRC, des maires, les dirigeants, les conseillers municipaux. Comme qu'est-ce que fait la CDC? Pourquoi qu'on a une CDC? (Comité de coordination 1)

De plus, comme le mentionne cette personne rencontrée, une telle reconnaissance de la CDC et de son coordonnateur accorde une crédibilité au mouvement communautaire :

La CDC est maintenant très très reconnue. La CDC c'est le regroupement de l'ensemble des organismes communautaires. Donc les

organismes communautaires sont mieux perçus qu'ils l'étaient à ce moment-là. (...). Puis [le coordonnateur] est maintenant reconnu, mais maintenant il siège sur presque toutes les tables. Mais c'est [le coordonnateur] et c'est la CDC qui est là et c'est le communautaire qui est là. Alors quand il arrive, il a acquis une crédibilité parce qu'il a été capable de mener ça à bien. (Acteur mobilisant 2)

Ainsi, en organisant La grande séduction, la CDC a acquis une crédibilité dans le milieu qui fait maintenant de celle-ci et du mouvement communautaire qu'elle représente un acteur pris en compte pour le développement sur le territoire de la MRC :

(...) à partir du moment où tu as le pouvoir de mobiliser des gens, d'influencer les gens, bien nécessairement c'est que tu es un acteur plus sérieux au niveau politique. Dans le cas de la politique municipale, tu es écouté plus attentivement, ton avis est plus pris en compte. (Acteur kiosque 7)

La grande séduction des Chenaux a donc donné une légitimité et une crédibilité à la CDC qui est maintenant invitée à participer à plusieurs instances de développement de la MRC : « on a une reconnaissance morale, là on demande à la CDC d'être présente dans différentes instances, ça ce n'était pas le cas avant dans des Chenaux, c'était moins fort » (Comité de coordination 1). Plus largement même, ce projet a fait en sorte de donner une image positive du milieu communautaire auprès de la population et des autres acteurs du milieu. Le « communautaire » n'est plus seulement vu comme un milieu revendicateur ou comme une dépense d'argent, mais comme un milieu qui peut rapporter des avantages sur le territoire. Cet acteur fait mention ici de cette retombée positive pour le communautaire : « Moi ma grande satisfaction par rapport à ça, c'est qu'on a réussi à démontrer qu'on est professionnel, on fait des choses super utiles et intéressantes pour la population » (Acteur kiosque 6). De plus, comme le spécifie cet acteur rencontré en entretien, le projet a également « permis d'améliorer la perception du monde municipal vis-à-vis du communautaire » (Acteur kiosque 7) :

(...). Ça a fait la démonstration que le communautaire est bien ancré dans le milieu, que leur existence est pertinente parce que leurs services correspondent à des besoins de la population, des besoins parfois même fondamentaux. (Acteur kiosque 7)

Ce projet a donc réussi à créer des liens entre le milieu communautaire et les milieux plus politiques, ne serait-ce qu'au niveau de la reconnaissance de l'existence du mouvement communautaire. De ce fait, cette reconnaissance facilite la création d'un terreau fertile auprès des municipalités de la MRC pour d'autres initiatives provenant des organismes communautaires. En somme, La grande séduction aura permis une meilleure perception et une reconnaissance du milieu communautaire qui passent notamment par une reconnaissance des actions de la CDC et de son coordonnateur.

*4.3.2.5 Un développement du sentiment de fierté et d'appartenance.* La grande séduction des Chenaux semble avoir eu comme retombée de favoriser la fierté et le sentiment d'appartenance à la fois au milieu communautaire et des habitants face à leur municipalité et à la MRC des Chenaux. Pour les organismes communautaires du milieu, le fait d'avoir participé à ce projet semble avoir eu une influence sur leur appartenance au milieu et surtout sur la fierté ressentie de faire partie de ce projet et de cette « famille » du communautaire : « j'avais comme une fierté de voir les autres aussi, c'était beau leur kiosque et tout ça » (Acteur kiosque 6). Non seulement le projet a pu contribuer à favoriser le sentiment d'appartenance des organismes au milieu communautaire mais, comme le mentionne cet acteur, ces derniers ont pu développer un sentiment d'appartenance au territoire :

Et je pense que dans nos milieux, comme la MRC des Chenaux, plus on se connaît, plus on s'apprivoise, plus on a le goût de travailler ensemble (...). On valorise un lieu, il se développe nécessairement quelque chose parce que les gens « heille on a quelque chose chez nous », « oui oui tu as quelque chose chez vous ». Et là il se développe un sentiment d'appartenance, puis cette fierté-là, puis tu es fier ensuite d'appartenir à ce milieu là puis de contribuer à son développement puis à dire « bonté il

y a des affaires chez nous, on ne peut pas se laisser mourir, il faut que l'on se prenne en main ». (Acteur mobilisant 4)

Les propos de cet acteur s'appliquent également à la population de la MRC qui a développé par ce projet un sentiment d'appartenance au milieu. Les gens des différentes municipalités visitées étaient fiers de recevoir La grande séduction dans leur municipalité :

Les gens quand même étaient fiers d'accueillir La grande séduction dans leur municipalité et puis ça paraissait. Il y en a qui se faisait un point d'honneur d'être là, parfois tout le conseil municipal se ramassait là avec le maire et ainsi de suite. (Acteur kiosque 7)

Comme le suggère cette personne rencontrée, les capsules historiques du président d'honneur ont contribué en ce sens à stimuler la fierté des habitants face à leur communauté et par le fait même à accroître leur sentiment d'appartenance à leur village :

(...) dans le rural, les gens s'identifient à leur village. Moi j'ai un copain qui est de Saint-Prosper puis c'est un gars de Saint-Prosper puis là il ne vient pas de Sainte-Geneviève-de-Batiscan. Le sentiment d'appartenance il est très fort donc [le président d'honneur] venait parler de l'histoire du milieu, dans son milieu, aux gens du milieu. Les gens pensaient : « on va allez voir, on parle de nous autres, c'est chez nous puis on parle de moi, de ma gang, de mon monde ». (Comité de coordination 1)

La grande séduction a contribué à favoriser le sentiment d'appartenance de la population face à la MRC des Chenaux plus globalement. Les acteurs cités ci-dessous sont convaincus que le projet, en permettant à la population des municipalités de constater l'ensemble des ressources disponibles sur le territoire, a contribué à une valorisation du potentiel du milieu favorisant l'appartenance à celui-ci :

(...) le fait que la population a quand même mieux connu les organismes à travers toute la MRC des Chenaux, peut-être que ça renforce quelque

part aussi le sentiment d'appartenance. Tu sais se dire « bon ben il n'y a pas juste les organismes de Saint-Stanislas, il y a les organismes qui nous offrent des services, qu'ils soient gratuits ou non, de la MRC ». (Acteur kiosque 2)

Et moi je trouve que la plus grande retombée que l'on pourrait parler, c'est cette prise de conscience qu'on mettait à la disposition des gens de réaliser que dans des Chenaux, oui il y a une organisation, oui il y a une belle structure. (Acteur secondaire 3)

Tant pour les organismes du milieu que pour la population, le projet a contribué à démontrer une image positive et dynamique du milieu :

Ça contribue à présenter l'image de nos milieux qui est quand même relativement dynamique. Tu sais on peut présenter ce qu'on fait, ce qu'on a chez nous tout ça, mais je pense que ça a une incidence sur la vision que l'on a de nos milieux. Puis c'est comme ça qu'on développe à mon avis le sentiment d'appartenance. S'il y a un milieu qu'on sent qui est riche, qui est vivant, bien ça devient plus intéressant de s'identifier à ce milieu là d'une certaine façon, c'est la retombée que je vois. (Acteur secondaire 2)

En somme, La grande séduction a contribué à renforcer la fierté et le sentiment d'appartenance au territoire en démontrant une image positive du milieu communautaire, des municipalités et de la MRC de façon générale.

*4.3.2.6 D'autres retombées pour les organismes du milieu.* Bien évidemment, La grande séduction a eu des retombées pour les organismes ayant participé au projet. Tout d'abord, l'analyse des données permet de distinguer nettement que certaines retombées peuvent être qualifiées de « directes » dans le sens qu'elles sont directement observables et surviennent pendant ou rapidement après le projet. D'un autre côté, comme le mentionne cet acteur, d'autres retombées sont plus indirectes dans le sens qu'elles sont de l'ordre de la supposition de la part des acteurs interviewés ou qu'elles arrivent « par ricochet » :

Puis ce qu'on ne voit pas. Le centre de prévention des chutes ce qu'ils ont fait comme prévention, ne serait-ce que trois quatre personnes qui sont au kiosque qui maintenant ont pris un petit tabouret spécial pour faire leur... ils ne sont pas tombés puis ils ne sont pas malades. Par contre là, c'est intangible, on ne le sait pas, c'est de la prévention, mais on ne sait pas [les effets]. (Comité de coordination 1)

Comme il est difficile de nommer avec précision les retombées indirectes, l'analyse désigne surtout sur les retombées directes qui sont principalement des retombées au niveau du fonctionnement organisationnel. Ainsi, La grande séduction a permis tout d'abord à certains organismes de recruter des bénévoles tel le Centre d'action bénévole ou des membres telle l'AQDR. Le projet a aussi permis aux entreprises d'économie sociale de recruter des clients et aux organismes communautaires d'offrir leurs services à la population :

Donc, ça a répondu autant aux deux volets, autant le recrutement, je pense que j'ai recruté une dizaine de bénévoles avec la tournée de La grande séduction pour les services et on a aussi fait beaucoup de l'offre de services. Il y a des gens qui ont demandé des services après. (Acteur kiosque 5)

Dans d'autres cas, le projet a permis de relancer les activités d'un organisme comme le révèle l'exemple suivant : « Je sais que la société historique piétinait, puis ça lui a permis de recruter du monde. Alors, je sais que pour eux autres, ça a relancé un peu la société historique » (Acteur mobilisant 1). Certains organismes ont eu des retombées financières au cours de l'événement tel l'organisme ALPHA des Chenaux qui vendait des chocolats sur place au profit de son organisation. De la même façon, l'entreprise d'économie sociale Le Grapheur a bénéficié de nouveaux clients pendant et après le projet, notamment des organismes qui voulaient refaire leurs articles promotionnels avant la tournée. Le projet fut l'occasion pour des organismes de procéder à une mise à jour de leur matériel promotionnel comme le mentionnent ces acteurs :

Puis ça a permis à des organismes qui ont fait aussi des nouveaux dépliants pour l'occasion. (Acteur kiosque 4)

(...) pour La grande séduction justement on a fait un répertoire de tous nos services avec tous les critères d'admissibilité puis toutes les particularités, puis on a donné ça partout à tous les organismes qui avaient des kiosques là puis aussi à la population. (Acteur kiosque 5)

Ainsi, en lien avec la publicité, comme le mentionne cet acteur, La grande séduction fut un moyen pour les organismes de transmettre de l'information à meilleur prix qui autrement aurait été plus onéreux :

Moi je n'étais pas capable d'envoyer mes rapports de services par la poste pour tous les habitants des municipalités, je n'ai pas les finances pour faire ça, mais j'en ai distribué... près d'une centaine dans chacune des municipalités. Fais que c'est quelque chose. Moi là c'est 500 personnes de plus qui connaissent ce que je fais, qui ont un document en main puis qu'ils ont gardé. Fais que ça, c'est privilégié. (Acteur kiosque 5)

Enfin, le projet a permis pour certains organismes de renforcer les liens existants entre les employés et entre les bénévoles présents :

Pour les bénévoles c'était très valorisant aussi. (...). La grande séduction, pour l'association, pour les membres et tous les bénévoles, tous ceux qui sont autour des associations, ça a été quand même une occasion de partage. (Acteur kiosque 4)

La présentation de ces retombées directes permet de constater qu'elles varient d'un organisme à l'autre en fonction du public cible. Les organismes qui ont vu leur public cible participer à La grande séduction ont pu bénéficier de retombées plus directes que les organismes voués à un public jeune ou à de jeunes adultes s'étant démarqués par leur absence globale de l'événement. Même chose pour les partenaires institutionnels dont les services sont destinés à un public précis et qui ont une interface citoyenne moins grande; ces derniers ont connu moins de retombées directes. Ils étaient tout de

même présents pour soutenir les autres organismes du milieu et ont bénéficié plutôt du réseautage entre les acteurs présents que des retombées organisationnelles directement observables.

En somme, pour les organismes du milieu ayant participé, le projet a eu des retombées organisationnelles, sociales, économiques, voire politiques, dans la mesure où les organismes ont pu entrer en contact avec les élus présents. Les retombées ont pu être directes ou indirectes et sont variables selon le public cible des organismes.

*4.3.2.7 D'autres retombées pour le milieu.* Outre les éléments touchés par les retombées du projet précédemment énumérées, l'analyse des données permet de constater les retombées sociales, territoriales et économiques de La grande séduction dans le milieu où elle s'est déroulée. Premièrement, en matière de retombées sociales, le projet a favorisé la création de liens de proximité entre les gens des municipalités visitées qui profitaient de l'occasion pour se rencontrer.

Ça a fait sortir les gens, les gens se sont rencontrés puis ça, on l'a senti parce que lors des activités on voyait beaucoup des regroupements de personnes. Puis je sentais que c'est des gens qui se connaissaient et qui se voyaient à l'occasion, mais ça venait recréer une occasion de plus pour se revoir tout en permettant aux gens de connaître les services des organismes communautaires du territoire. (Acteur kiosque 8)

En plus de susciter une occasion de se rencontrer, le projet a également permis à la population du territoire d'identifier des organismes répondant à leur besoin pouvant ainsi se « réseauter » et sortir de leur isolement. Socialement, la prise de conscience de l'existence de ces organismes sur le territoire peut également « inciter les gens à continuer de résider dans leurs municipalités sachant qu'il y a des services qui peuvent leur être offerts par les organismes communautaires » (Acteur mobilisant 4).

Dans un deuxième temps, La grande séduction des Chenaux semble avoir eu des retombées territoriales. Comme le mentionnent ces acteurs, le projet a fait connaître le territoire de la MRC dans la région ce qui a pu contribuer à renforcer le sentiment d'appartenance comme il fut mentionné au point 4.3.2.5 :

(...) c'est sûr que ça a mis l'emphase sur la MRC. En tout cas, je pense que les gens savent qu'il y a en une [MRC], puis qui en fait partie et qui n'en fait pas partie aussi. (Acteur kiosque 3)

Définitivement, c'est sûr que ça eu des retombées au niveau de... vous savez, chez la population en général, monsieur et madame Tout-le-monde, d'abord c'est quoi une MRC pour eux autres, elle fait quoi dans la vie cette MRC là, à part que sur notre compte de taxes on a un montant à payer pour la MRC. (...). Il faut être capable de dire aux gens, « oui on existe, mais voici pourquoi on existe, quels sont les services qu'on vous rend ». (Acteur secondaire 3)

Comme le mentionne cet acteur, la grande couverture médiatique de l'événement a permis de faire parler de la MRC : « Je n'ai jamais vu *Le Nouvelliste* couvrir de façon médiatique autant notre MRC avec tout ça. Il n'y a jamais eu de médiatisation d'une activité je pense dans notre MRC aussi importante au niveau de ça » (Acteur kiosque 5). Ainsi, en plus de faire connaître la MRC à ses habitants, le projet a permis de faire connaître la MRC à travers le Québec. En effet, La grande séduction des Chenaux fut mise en nomination pour le prix de la ruralité permettant de « faire rejoindre Des Chenaux à travers le Québec au niveau de la ruralité » (Comité de coordination 1). De plus, des CDC provenant d'autres MRC se sont intéressées au projet pour le refaire dans leur MRC comme ce fut le cas pour la MRC de Mékinac. Enfin, le projet a été présenté dans différents regroupements démontrant, entre autres, le dynamisme du territoire.

L'analyse des données permet de constater que La grande séduction a pu engendrer, bien que plutôt secondaires, des retombées économiques. Les organisateurs du projet ont encouragé l'économie locale par les achats faits dans les communautés au moment des

tournées. De plus, comme l'explique cet acteur, la création d'une coopérative suite à La grande séduction s'avère une retombée économique intéressante :

Économiquement parlant, maintenant il y a une coopérative qui a été mise en place puis les producteurs qui sont là en bénéficient parce que le membership a augmenté, plus que tu as de membres qui consomment, plus que tu vends. Donc économiquement parlant, on a eu des retombées économiques. (...) économiquement, on a eu un avantage direct de créer une autre entreprise d'économie sociale. (Comité de coordination 1)

Cette entreprise d'économie sociale qui favorise la vente et la distribution des produits locaux a donc bénéficié du projet pour augmenter son « membership » et débuter ses activités qui auront des répercussions positives dans le milieu de la MRC des Chenaux en aidant les producteurs de la région à vendre leurs produits.

En somme, en plus des retombées sociales, territoriales et économiques du projet sur le territoire, La grande séduction des Chenaux a eu des retombées diversifiées à plusieurs niveaux selon les dires des acteurs interviewés. Les organismes participants et le communautaire en général ont bénéficié de la visibilité et de la reconnaissance offertes par le projet. L'événement a permis aux acteurs de se connaître mieux, de se « réseauter » et de connaître davantage leur région. Fière des retombées directes et indirectes du projet pour les organismes, La grande séduction aura permis de renforcer le sentiment d'appartenance au territoire ou au milieu communautaire. Bien que La grande séduction des Chenaux ait eu des retombées évidentes pour le milieu et les acteurs, certaines contraintes furent relevées par les personnes interviewées et feront l'objet de la prochaine section.

### *4.3.3 Les contraintes rencontrées*

L’analyse du projet réalisé en concertation qui fut présentée au point 4.2 semble, de prime abord, révéler que la mise en œuvre et l’organisation du projet se sont déroulées de façon fonctionnelle et démocratique. Malgré tout, l’analyse des données permet de déceler quelques contraintes rencontrées par les acteurs lors de l’élaboration et de la mise en œuvre du projet réalisé en concertation. Différentes catégories de contraintes ont donc émergé de l’analyse des données et sont présentées dans cette section :

- Les contraintes au niveau du fonctionnement des organismes;
- Les contraintes au niveau de la mise en œuvre de La grande séduction;
- Les contraintes au niveau de la mobilisation;
- Les contraintes au niveau de la participation des municipalités (contraintes politiques);
- Les contraintes physiques.

*4.3.3.1 Les contraintes au niveau du fonctionnement des organismes.* Cette première catégorie de contraintes se rapporte directement aux organismes qui ont participé au projet et concerne des contraintes touchant au fonctionnement de ces organismes. L’analyse révèle que, dans certains cas, le fonctionnement et la conjoncture au sein des organismes, de même que le manque de ressources de ces organismes peuvent avoir constitué des contraintes à leur participation au projet.

En premier lieu, au niveau organisationnel, le fonctionnement de l’organisme, notamment du C.A., peut avoir constitué un obstacle à la participation. Pour plusieurs groupes communautaires, l’accord de leur C.A. quant à la collaboration de ces derniers était une condition essentielle à leur participation au projet. Il peut ainsi arriver, comme le mentionne cet acteur, que les membres du C.A. ne voient pas toujours la pertinence pour l’organisme de participer à de tels nouveaux projets :

Alors donc la structure de nos organisations c'est plus difficile. Comme le vieillissement dans nos conseils d'administration. Tu sais rendu à un certain âge, les gens qui ont 70 ans qui ont été entreprenants toute leur vie, ils ont comme le goût de s'asseoir sur leurs deux fesses. (...). Fait que là tu te retrouves avec un conseil d'administration puis là tu as moins de gens entreprenants là-dedans, audacieux, voulant oser des choses, pas parce qu'ils sont âgés, mais parce qu'ils sont rendus à une autre étape de leur vie. (Acteur mobilisant 4)

En plus du C.A. qui peut influencer la présence d'un organisme, la participation peut également dépendre de la conjoncture au sein de l'organisme avant ou pendant le projet. Ce fut le cas pour un organisme du milieu qui eut à faire face à une réorganisation majeure affectant par le fait même sa capacité de participer de façon continue au projet. Comme le précise cet acteur, de telles conjonctures peuvent faire en sorte que l'organisme doive consacrer ses ressources à sa survie plutôt qu'à un projet de promotion :

La conjoncture interne à l'organisme peut venir jouer sur leur participation, quelque chose d'ordre majeur; ce n'est pas juste de dire bien là j'ai eu une grosse journée, mais non. Tu sais comme ils s'engageaient par contre au départ, il leur fallait demander une résolution pour dire « on n'y va plus ou pour le moment on met ça sur la glace ». C'est une décision du conseil d'administration. Ils avaient d'autres chats à fouetter comme on dit; mais ils ont fait leur affaire puis ils sont revenus par après. (Comité de coordination 1)

La conjoncture interne telle que présentée ici se rapporte à une contrainte circonstancielle vécue par l'organisme en fonction d'un événement particulier survenu.

De façon plus structurelle, le manque de ressources peut constituer une contrainte organisationnelle plus « permanente » faisant partie des réalités de l'organisme. Le manque de ressources observé touche à la fois les ressources financières et humaines. Au niveau des ressources humaines, la participation à La grande séduction nécessitait la présence de personnes derrière les kiosques ce qui pouvait s'avérer difficile pour les

organismes ayant peu d'employés ou de bénévoles. Comme en fait mention un acteur, pendant que l'employé travaille sur un comité de La grande séduction par exemple, il n'est pas présent pour faire son travail dans l'organisme (Acteur kiosque 5). De plus, les heures passées derrière le kiosque devaient lui être remises en temps ou en argent, ce qui pouvait constituer une contrainte pour des organismes ayant des ressources limitées :

Il y a des contraintes de disponibilité des ressources humaines puis de la disponibilité aussi financière de l'organisme. Tu sais, tu peux avoir une ressource, mais si la ressource travaille jusqu'à neuf heures le soir, tu dois lui remettre son temps. Mais si tu n'as pas d'argent pour la payer en temps supplémentaire je ne suis pas capable de l'envoyer là. (Comité de coordination 1)

Puis comme je disais tantôt ça a occasionné du temps supplémentaire beaucoup. Nous ici on n'a pas beaucoup de budgets pour payer le temps supplémentaire fait que c'est beaucoup en reprise de temps. Le temps qu'on a été là et la reprise de temps qu'on a dû faire, il y a un manque au bureau de monde à ce moment-là. Ça, c'est une contrainte majeure. (Acteur kiosque 5)

Ainsi, la contrainte reliée aux ressources humaines est intimement liée au manque de ressources financières qui est une réalité des organismes communautaires fonctionnant avec des budgets limités. Ce manque de ressources financières devient une contrainte lorsque le projet engendre des coûts directs de participation, notamment pour rembourser les heures supplémentaires. De plus, comme le spécifie cet acteur, les dépenses des organismes pour leur participation au projet pouvaient être de différents ordres :

Tu sais au niveau financier les organismes on n'a pas eu d'argent en plus, parce que ça coûtait de quoi aux organismes. Si tu calcules le temps, les dépliants, tu sais là on a vidé les réserves. (...). Et le transport qui payait ça tu penses quand on allait partout : c'était l'association. Tu sais ce n'était pas la CDC. Là moi je ne chiale pas contre la CDC, mais

pour l'association ça met des frais qui n'étaient pas prévus nulle part.  
(Acteur kiosque 4)

Dans un contexte de ressources financières limitées, ces dépenses engendrées par le projet pouvaient constituer une contrainte pour l'organisme. De plus, le manque de ressources financières pouvait avoir un impact sur la qualité des kiosques. Avec plus d'argent disponible, les organismes auraient pu investir plus dans la présentation matérielle de leur kiosque ou dans la publicité. Comme en témoignent ces acteurs, il semble que la qualité des kiosques était variable et peut être expliquée par le manque de ressources financières :

Moi j'ai trouvé que les kiosques auraient pu être plus beaux parce que souvent c'est l'image corporative. C'est sûr que quand un organisme a besoin d'un kiosque une fois par deux ans, je comprends que ça ne vaut pas la peine de mettre du fric là-dessus. (Acteur kiosque 7)

(...) puis ce manque de ressources dans le communautaire, fait en sorte qu'il y a des réflexes promotionnels par exemple qui sont moins adoptés dans les organismes communautaires parce qu'ils n'ont pas un employé chargé à temps plein de faire de la communication. (...). Donc dans les organismes communautaires, on n'a pas ce réflexe promotionnel et n'ayant pas ce réflexe promotionnel ça pouvait aussi se ressentir au niveau de l'aménagement des kiosques, au niveau de l'organisation là-dedans. (Acteur mobilisant 4)

En somme, le manque de ressources autant financières qu'humaines des organismes communautaires, de même que la conjoncture et le fonctionnement organisationnel ont représenté des contraintes propres aux organismes. Néanmoins, il est intéressant de constater que bien que ces contraintes semblent avoir été vécues par les organismes de différentes façons, elles ne semblent pas avoir constitué des obstacles majeurs empêchant leur participation. Parmi les membres de la CDC, seulement une entreprise d'économie sociale n'a pu participer au projet; les autres organismes semblent donc s'être accommodés de ces contraintes.

*4.3.3.2 Les contraintes au niveau de la mise en œuvre de La grande séduction.* Les personnes interviewées pour cette recherche ont fait ressortir différentes contraintes se rapportant davantage à la mise en œuvre du projet, surtout au niveau de la durée de celui-ci, de l'horaire et de la formule. La grande séduction était un événement d'une durée de plusieurs mois représentant un projet très mobilisant pour les acteurs particulièrement pour les organismes qui étaient présents à chaque tournée. Comme le mentionne cet acteur, il s'agissait d'un projet d'une grande intensité : « peut-être intense aussi, une fois par mois. Oui c'est peut-être l'intensité que je remettrais oui, l'implication, oui, c'est beaucoup d'implication » (Acteur kiosque 6).

Cette intensité de présence et la mobilisation requise pour participer au projet ont pu constituer une contrainte pour certains acteurs aux prises avec leurs réalités quotidiennes de travail et de vie privée. En plus de la durée du projet, plusieurs acteurs ont commenté l'horaire des tournées de La grande séduction qui s'étalait de 16 h à 21 h :

C'était une grosse journée, je te dirais. C'est assez intense, c'est quand même de 4 h à 9 h. Ça, je trouvais que c'était un peu long par exemple, c'était vraiment trop long. (Acteur kiosque 6)

Moi le temps je trouvais que ça finissait trop tard. Il n'y avait pas de monde de toute façon la dernière heure, c'était très tranquille. On fermait les kiosques à 9 heures si je me souviens bien et à partir de 8 h il n'y avait jamais beaucoup de monde. Peut-être que moi j'aurais aimé que ça finisse peut-être un peu plus tôt. (Acteur kiosque 5)

Ainsi, bien que l'horaire ne semble pas avoir empêché les acteurs de participer, ceux-ci ont souligné qu'une réduction des heures d'ouverture aurait été souhaitable. Au niveau de l'organisation du projet, un acteur déplora le peu de temps dont disposaient les organismes pour se prémunir d'un kiosque intéressant :

Ce n'est pas évident, tu n'as pas de kiosque du tout et du jour au lendemain tu as quelques semaines pour te revirer de bord et avoir un kiosque. (...). Moi j'aurais aimé avoir un peu plus de temps pour la préparation du kiosque. (Acteur kiosque 5)

Toujours au niveau de l'organisation, certains ont trouvé que la participation dans les comités (logistique, marketing, coordination) nécessitait beaucoup d'investissement et demandait une plus grande disponibilité. Bien que la participation des organismes dans ces comités fût volontaire, il demeure que cet investissement pouvait représenter une contrainte pour les organismes ayant à libérer un employé qui n'est pas disponible pour l'organisme lorsqu'il travaille au comité.

En somme, les contraintes reliées à la mise en œuvre du projet n'ont pas freiné la participation des organismes. Il faut comprendre qu'elles expriment plutôt des obstacles pouvant représenter des points à améliorer en vue d'une prochaine édition.

*4.3.3.3 Les contraintes au niveau de la mobilisation.* La partie traitant de la mobilisation présentée précédemment laisse entrevoir certaines contraintes rencontrées à ce sujet. Au niveau de la mobilisation de la population, le fait que tous les publics et groupes d'âge n'aient pas été mobilisés de façon égale lors de l'événement a pu constituer une contrainte pour certains organismes dont le public cible n'était pas présent. Pour ces organismes, il était difficile de faire la promotion de leurs services directement à leur public, celui-ci étant absent; ils ont profité du projet pour soutenir l'initiative et faire connaître leurs services à un public plus large.

Au niveau de la mobilisation des acteurs, une contrainte invoquée reposait sur le fait que certains d'entre eux, particulièrement les acteurs mobilisants, avaient d'autres occupations ou étaient impliqués ailleurs, ce qui pouvait représenter une contrainte au niveau du temps à consacrer à l'événement :

Nous autres notre problème c'est qu'on est volontaire (...) fait que c'est tous des gens qui travaillent puis aux heures que c'était, ce n'était pas

facile. Même moi il faut que je m'absente une heure pour la traite et j'ai la chance d'avoir un partner qui a pris ma place. (Acteur kiosque 1)

Encore une fois, les contraintes au niveau de la mobilisation n'ont pas empêché les acteurs de participer au projet, mais elles constituent des points pouvant être pris en compte lors de l'organisation d'autres projets similaires.

*4.3.3.4 Les contraintes au niveau de la participation des municipalités (contraintes politiques).* L'analyse des données permet de constater l'importance de la participation des municipalités et l'importance d'une volonté politique pour la réalisation de La grande séduction. Dans le cas contraire, une non-participation des municipalités représente une contrainte majeure pour la poursuite du projet. Ce fut le cas pour une municipalité : si cette dernière refusait de collaborer, la tournée ne pouvait avoir lieu, entre autres, parce que les salles municipales devaient être mises à contribution pour accueillir les kiosques.

Bien que, de façon générale, il y eut une « bonne participation des députés en place et des élus de la MRC » (Comité de coordination 2), le niveau de participation variait selon les municipalités comme le mentionne cet acteur :

Il y a des paroisses, bien en tout cas je ne veux pas faire de bavassage, mais l'ambassadrice que je connais très bien elle m'a dit « je n'ai pas eu grande aide de la municipalité ». Ils n'ont pas voulu faire de kiosque. Fais qu'elle a demandé à la bibliothèque et à l'âge d'or, elle a eu la bibliothèque et l'âge d'or. Mais tu sais du point de vue municipalité, elle dit qu'elle n'a pas eu trop de support. (Acteur mobilisant 3)

Dans la mesure où la participation de la municipalité n'était pas optimale, des contraintes pouvaient se poser, notamment pour les ambassadeurs qui devaient s'assurer que le projet se déroule bien malgré tout. Dans un cas, un ambassadeur interviewé connaissant les réalités de sa municipalité est allé voir directement les conseillers

municipaux pour s'assurer que les informations circulent bien afin d'obtenir le maximum d'aide de la municipalité (Acteur mobilisant 1). Ainsi, la non-collaboration des instances politiques et municipales pouvait représenter une contrainte pour le bon déroulement du projet pouvant même aller jusqu'à compromettre la venue de la tournée dans la municipalité privée d'un tel support.

*4.3.3.5 Les contraintes physiques.* Pour terminer cette section consacrée aux contraintes rencontrées pendant le projet, notons différentes contraintes physiques qui furent identifiées lors de l'analyse des propos des acteurs. Ces contraintes physiques touchent les locaux utilisés pour tenir l'événement, l'accessibilité des lieux, de même que les conditions météorologiques. Au niveau des contraintes concernant les locaux, les organisateurs disposaient d'un choix restreint, compte tenu que les petites municipalités détiennent généralement très peu de grandes salles pour accueillir un tel événement. Ainsi, le contrôle limité concernant l'obtention de locaux disponibles de surface adéquate obligeait les acteurs à s'ajuster.

C'est sûr les salles, tu sais des fois on n'avait comme pas le choix, on en mettait dans le milieu des kiosques, des fois on était serré, des fois le comptoir-lunch regarde, il y avait du monde qui attendait debout où il y en a qui on mangé un peu parce que là on ne pouvait plus remettre d'autres places ce n'était pas assez grand. On était plein, ça on a eu des contraintes physiques. (Comité de coordination 1)

La grandeur des salles a aussi constitué une contrainte dans la mesure où l'espace disponible limitait la quantité de kiosques pouvant faire partie du projet : « tu sais on aurait pu dire bon je vais inclure l'AFÉAS, Club optimiste, whatever, mais on n'avait pas de place » (Comité de coordination 2). Enfin au niveau des locaux, la qualité des salles pouvait également varier; dans certains cas, en ce qui touche la climatisation comme le précise cet acteur : « Mais les salles sont petites, c'est incroyable. On était

toutes collées puis il fallait tasser l'autre pour pouvoir passer. Il faisait chaud, les salles sont mal aérées, elles ne sont pas climatisées » (Acteur kiosque 5).

L'accessibilité des lieux représentait une autre contrainte tout d'abord au niveau des salles qui sont souvent peu adaptées pour les personnes à mobilité réduite. Ensuite, le transport pour se rendre à la soirée pouvait constituer une contrainte pour la population qui n'avait pas de moyen de transport pour s'y rendre. Comme le mentionne cet acteur, il aurait pu être intéressant de prévoir cette contrainte : « étant donné qu'il y a un gros pourcentage de personnes âgées, ben est-ce qu'on peut offrir un transport pour ceux qui aimeraient venir voir ça? » (Acteur mobilisant 1). Comme le projet avait lieu au centre du village, la distance ne semblait pas poser un problème majeur, car les gens des municipalités n'avaient pas à se déplacer trop loin. Par contre, pour les représentants des organismes devant se rendre dans les municipalités, la distance pouvait devenir une contrainte, surtout par mauvais temps.

Les conditions météorologiques constituent donc une autre contrainte physique identifiée par certaines personnes. En fait, les mauvaises conditions hivernales peuvent freiner la participation des gens à l'événement. Néanmoins, les contraintes physiques relevées par les acteurs, tout comme l'ensemble des contraintes nommées précédemment, ne semblent pas avoir empêché la tenue du projet. Ces contraintes ne semblent pas non plus avoir nui au succès de La grande séduction.

#### *4.3.4 Les conditions gagnantes de La grande séduction des Chenaux*

Cette section termine ce chapitre sur la présentation des résultats par un relevé des conditions gagnantes du projet La grande séduction des Chenaux. L'analyse des données a permis de concentrer diverses conditions ou divers facteurs qui auront constitué les points forts de ce projet favorisant son accomplissement et sa réussite. Plusieurs éléments mentionnés tout au long de ce chapitre seront rappelés et cette section sera bouclée par une synthèse qui réunira les conditions favorables. Ces éléments furent regroupés, à la suite de l'analyse, en cinq catégories de conditions gagnantes que voici :

- Le leadership
- La formule du projet
- L'ancrage territorial
- La dynamique et la participation du milieu
- Les objectifs et l'organisation du projet.

*4.3.4.1 Le leadership.* En premier lieu, le leadership apparaît comme une condition essentielle pour la mise en œuvre et la réussite du projet. Tel qu'il fut précisé précédemment dans ce chapitre, le leadership fut observable tant au niveau de l'organisation du projet qu'au niveau de la mobilisation. En ce qui concerne le niveau de l'organisation, les personnes interviewées révèlent qu'une condition gagnante de ce projet repose dans le leadership rassembleur du coordonnateur de la CDC. Cet acteur relève exactement cette qualité du coordonnateur : « ça ne pouvait pas être une meilleure personne pour s'assurer qu'il y ait vraiment une belle entente, un beau lien entre les organismes » (Acteur kiosque 5). De plus, tout en assurant la coordination de la mise en œuvre du projet, ce leader a donné aux acteurs présents leur « part du gâteau » (Comité de coordination 2) en leur laissant de la place dans l'organisation et en ne prenant pas tout le crédit de la réussite du projet.

La présence de personnes assurant un leadership au niveau de la mobilisation s'inscrit comme une condition gagnante de ce projet, spécifiquement pour attirer un public à l'événement. En ce sens, les acteurs soulèvent l'apport précieux du président d'honneur qui fut grandement apprécié du public. Grâce à son talent de communicateur, ce dernier était en mesure de toucher le sentiment d'appartenance de la population à leur municipalité par le biais des capsules historiques pour lesquelles les gens se déplaçaient. Toujours au niveau du leadership mobilisateur, la présence des ambassadeurs est vue comme étant un élément gagnant pour la mobilisation du public. Les ambassadeurs devaient être des gens bien « réseautés » dans leur milieu, connus et reconnus par la population d'où l'importance de choisir des gens provenant directement des municipalités visitées. Ceux-ci étaient donc en mesure de faire une bonne promotion du projet et la population se déplaçait pour encourager leurs ambassadeurs. Ainsi, comme le mentionne cet acteur, la présence de ces « personnalités » assurant un leadership de mobilisation fut un point fort du projet :

Nos bons coups, les ambassadeurs ça c'est des bons coups, ambassadeurs, ambassadrices. Le fait d'avoir un président d'honneur ça c'est aussi un genre de pierre angulaire; c'est important d'avoir une image de marque territorialement parlant, que les gens reconnaissent. Puis quand on est en milieu rural, il faut que les gens se reconnaissent. (...) il faut que tu sois très sur la base, proche des gens puis que tu leur parles d'eux autres. Ça, c'est des très bons points positifs, les ambassadeurs, le président d'honneur. (Comité de coordination 1)

En somme, le leadership présent au niveau de l'organisation et de la mobilisation pour La grande séduction constitue une première condition gagnante pour la mise en œuvre et la réussite du projet.

*4.3.4.2 La formule de La grande séduction des Chenaux.* L'analyse des données permet de constater que la formule utilisée pour le projet représente en tant que telle une condition gagnante. D'abord, la formule « kiosque » est facilement réalisable pour les acteurs, de même qu'elle crée une façon dynamique et personnalisée de donner l'information à la population. Par ailleurs, le fait d'inclure des conférences dans cette formule a ajouté un élément de plus susceptible d'attirer la population.

Toujours au niveau de la formule, la durée du projet sur neuf mois s'est révélée très intéressante, tout d'abord pour les acteurs qui pouvaient prendre un repos entre chaque tournée. De ce fait, cette formule fut perçue moins intense et moins fatigante que celle de La caravane communautaire, le précédent projet qui dura près d'un mois à raison de trois municipalités visitées par semaine. Il se trouve que la période plus longue accordée au projet fut très bénéfique pour la promotion de l'événement. Comme La grande séduction était annoncée après et avant chaque tournée, le projet a bénéficié d'une couverture médiatique de neuf mois faisant en sorte de susciter la curiosité des gens qui entendaient parler du projet de façon continue. La formule comprenant cette publicité soutenue a contribué à atteindre les objectifs de visibilité du milieu communautaire :

Ce qui a été très très intéressant de cette formule-là, c'est qu'elle a été échelonnée sur une année « d'organismes » de septembre à mai-juin dans le fond. C'est qu'il y a eu beaucoup, énormément de promotions attitrées à La grande séduction. On avait une page dans le *Bulletin des Chenaux*, on avait une page dans *L'Hebdo Mekinac des Chenaux* avant l'arrivée dans une municipalité. Il y a eu beaucoup d'articles, au niveau médias ça a été très très bien couvert. Et ça, pour nous, ça a été comme un plus parce qu'on sait très bien que ce n'est pas tout le monde qui va se déplacer dans une activité comme ça, mais le fait que les médias en ont parlé constamment, écoute ça ne pouvait pas faire autrement que les gens voient ce qui se passe, qu'ils aient participé ou non, ils ont entendu parler de La grande séduction et de la promotion des organismes communautaires. (Comité de coordination 2)

Comme le mentionne cet acteur, la stratégie marketing utilisée pendant le projet constitue un autre point positif de la formule. Il y eut une grande utilisation des médias

locaux et régionaux tout au long du projet. Des retours sur les tournées avec photos à l'appui étaient publiés dans les médias qui annonçaient les tournées à venir. Enfin, il semble que le nom de l'événement ait pu être un autre élément accrocheur pour le public.

Un autre aspect important qui fut perçu au niveau de la formule consiste au fait que le projet s'est déplacé dans les municipalités de la MRC. Il semble que le fait « d'aller rencontrer les gens chez eux » (Acteur kiosque 2) ait constitué une condition gagnante du projet comme le mentionne cet autre acteur :

Ce qui a bien marché, c'est que ce sont les organismes qui sont venus à eux autres, c'est ça qui a marché. Puis normalement si tu as besoin d'un service il faut que tu ailles le chercher où est-ce qu'il est. Mais là ce sont les organismes qui sont venus à la rencontre des gens pour leur dire « bien regardez on a ça ça ça ça nous autres ». C'est ça qui a tout changé. (Acteur secondaire 1)

La population de chacune des municipalités était donc fière et heureuse de recevoir un événement dans son milieu et désirait, en étant présente à l'événement, faire honneur au projet et à sa municipalité. De plus, dans un contexte rural, les gens sont attachés à leur lieu de résidence. Cette formule venait appuyer le sentiment d'appartenance des gens qui désiraient encourager ce qui se passait dans leur milieu. Comme la formule était sensiblement la même pour chaque municipalité, les gens attendaient donc que le projet « arrive » dans leur localité. Néanmoins, la formule pouvait être quelque peu personnalisée par l'ambassadeur et les acteurs municipaux, ce qui a fait en sorte d'attiser encore plus la curiosité des gens des villages.

En somme, la formule de La grande séduction semble avoir été adaptée aux réalités d'une MRC rurale de même qu'aux réalités des acteurs participants, constituant par le fait même une condition gagnante du projet.

*4.3.4.3 L'ancrage territorial du projet.* Certains des éléments exposés précédemment sont reliés à ce troisième aspect soit l'ancrage territorial du projet qui se révèle suffisamment important pour en faire une condition gagnante. À ce sujet, il est possible de constater que plusieurs éléments du projet ont contribué à ancrer celui-ci dans les milieux où il se déroulait; cela a non seulement donné une couleur locale au projet, mais a également contribué à la mobilisation de la population. Cet ancrage territorial pourrait s'expliquer par le fait que les gens des milieux se sont particulièrement sentis concernés par le projet pour, ensuite, spontanément s'approprier La grande séduction. Ainsi, la formule de la tournée faisait en sorte que chaque municipalité pouvait faire sien ledit projet par la participation des élus, celle des organismes municipaux, celle des ambassadeurs. De concert, ces acteurs des municipalités pouvaient ajouter une couleur locale au projet, aidés par la présence du président d'honneur et de ses capsules historiques personnalisées pour chaque village. Il s'est aussi créé une petite compétition amicale entre les ambassadeurs pour savoir quelle municipalité aurait la plus grande participation, ce qui aura contribué à la prise en charge du projet par le milieu. Le point fort de ce projet aura été de prendre cette initiative régionale initiée par le milieu communautaire et d'y inclure chacune des municipalités allant jusqu'à donner l'impression que le projet était pris en charge par ces dernières.

*4.3.4.4 La dynamique et la participation du milieu.* Une autre condition gagnante de La grande séduction des Chenaux repose sur la dynamique et la participation des milieux communautaire et municipal. Au niveau du milieu communautaire, une dynamique positive était préalablement présente au sein des organismes. Il existe entre la majorité des organismes une proximité physique, grâce à l'immeuble qu'ils partagent quotidiennement. Nous y décelons une proximité d'affinité et d'intérêt en raison de leur mission et de leur relation au communautaire. Par le fait même, les organismes du

milieu se connaissaient, ce qui a joué en faveur du projet comme le mentionne cet acteur :

Il faut dire que le milieu communautaire se connaît beaucoup. C'est un projet qui apparaît du milieu communautaire, mais les gens du milieu communautaire depuis des années travaillent ensemble, habitent le même édifice, partagent les mêmes services, les mêmes intérêts donc ça en est une condition ça. C'est à double tranchant, si ça va bien ça va bien, si c'était l'inverse... quand on est toujours ensemble ça crée une dynamique qui est très positive, mais qui pourrait être aussi très... Mais elle était très positive. (Acteur mobilisant 2)

Ainsi, la cohésion préexistante entre les organismes a constitué dans ce cas-ci un point favorable au projet.

Au niveau du milieu municipal, l'analyse des données révèle que la participation des instances municipales constitue une autre condition gagnante du projet. Ainsi, comme il fut mentionné dans les sections précédentes, le projet ne pouvait avoir lieu sans l'accord et la participation des élus municipaux. De plus, comme le note cet acteur, la collaboration des élus a pu également faciliter le financement du projet :

Le fait qu'on n'a pas eu de difficulté à aller chercher du financement pour y arriver moi je pense que [c'est dû au fait que] c'était déjà vendu d'avance pour le CLD-MRC et les maires. On a été chercher la collaboration de l'ensemble des municipalités parce qu'on a fait ça dans les salles municipales donc fallait qu'ils y croient d'abord. (Comité de coordination 2)

En outre, la participation des associations locales s'est également avérée importante pour faciliter le travail des ambassadeurs, de même que pour le prêt de matériel associé aux salles municipales. Il a été facile d'obtenir l'appui des différents acteurs du milieu ce qui pourrait être, comme le dit cet acteur, une particularité du milieu rural :

(...) les liens [en milieu rural] sont assez rapides à faire. Quand la Corporation appelle à une municipalité elle n'a pas trois intervenants à

rencontrer ou à communiquer pour avoir telle ou telle permission. Alors, je pense que c'est facilitant le milieu rural vu justement notre format (...). C'est toutes des municipalités qui se situent entre 500 et 2000 habitants. Donc c'est simple, c'est plus facile. (Acteur secondaire 4)

En résumé, une condition gagnante pour la réalisation de ce projet repose sur la dynamique présente sur le territoire et la participation des acteurs du milieu. Plus précisément, La grande séduction a bénéficié d'un milieu municipal en général participatif de même qu'un milieu communautaire dynamique et uni.

*4.3.4.5 Les objectifs et l'organisation du projet.* Pour terminer cette partie sur les conditions gagnantes, nous constatons qu'une autre condition repose sur les objectifs et l'organisation proprement dite du projet. Les objectifs répondaient à un besoin partagé par tous les organismes du milieu, ce qui fut très mobilisant pour ces derniers. La mobilisation des acteurs fut soutenue par l'atteinte visible des objectifs au fur et à mesure du projet. Il semble d'ailleurs que le besoin de visibilité des organismes correspondait à un besoin d'information pour la population qui méconnaissait, dans une grande proportion, les ressources du milieu. Cette adéquation des besoins a pu justifier la réussite du projet et a contribué à la mise sur pied d'un événement utile autant pour les acteurs que pour la population.

Enfin, les données révèlent une bonne organisation du projet facilitée par la présence du coordonnateur de la CDC travaillant à temps plein à sa mise en œuvre. Les mécanismes de communication entre les acteurs semblent avoir été appropriés, ainsi que les ajustements organisationnels qui s'y sont appliqués en cours de route selon les recommandations et commentaires des acteurs. Ainsi, la mise en place d'une structure efficace pour l'organisation du projet a favorisé sa réalisation et a encouragé la participation des acteurs, comme nous pouvons le remarquer dans ce témoignage :

Moi personnellement quand j'embarque dans des projets j'aime bien que ça fonctionne. Et puis je trouvais que la façon dont ça a été présenté c'était quand même assez bien organisé. Puis il y avait, concrètement je voyais tout de suite que oui ça répondait à un besoin du milieu. (Acteur kiosque 4)

Pour conclure ce chapitre, nous sommes en mesure de déclarer que l'élaboration et la mise en œuvre de La grande séduction des Chenaux ont reposé sur certaines conditions gagnantes que sont le leadership, la formule et l'ancrage territorial du projet, la dynamique et la participation du milieu, de même que les objectifs et l'organisation de l'événement. Ces conditions ont favorisé le bon déroulement du projet, la participation de la population et celle des acteurs du milieu. Ces derniers s'entendent sur le fait qu'un tel projet pourrait de nouveau avoir lieu dans la MRC, le besoin de visibilité étant toujours présent pour les organismes. Néanmoins, il serait préférable d'attendre quelques années avant de reprendre l'expérience, question de créer de nouveau un intérêt pour le projet. Enfin, il semble que La grande séduction pourrait revivre bientôt sous une autre forme auprès des élèves de l'école secondaire, cette fois, dans une intention de poursuivre l'exercice de visibilité auprès des jeunes.

## Chapitre 5

*Interprétation des résultats et discussion*

À la lumière des informations théoriques présentées précédemment dans ce mémoire, ce chapitre apporte une réflexion destinée à discuter et à interpréter les résultats de recherche obtenus. Il s'agit en quelque sorte de l'aboutissement de cette recherche dont la question de départ se formulait ainsi : De quelle façon la concertation vécue dans le cadre de l'élaboration et de la mise en œuvre de La grande séduction des Chenaux a contribué à la dynamique de la vie communautaire sur le territoire de la MRC des Chenaux? Pour arriver à y répondre, nous avons instauré des objectifs qui ont guidé les différentes étapes de cette recherche, lesquels consistaient sommairement à décrire les particularités de la concertation, à déterminer les contraintes rencontrées par les acteurs et à identifier les retombées du projet.

Suivant ces objectifs de recherche, ce chapitre présente une réflexion visant à répondre à la question de départ. Cette réflexion sera articulée en quatre segments. En premier lieu, un portrait de la concertation vécue dans le cadre de La grande séduction des Chenaux sera effectué en fonction des conditions de base de la concertation et en fonction des contraintes rencontrées. En deuxième lieu, le texte rapportera les particularités de ce projet réalisé en concertation qui caractérisent cette initiative. En troisième lieu, à partir des constats concrétisés et des retombées du projet, s'ajoutera une interprétation propre à déterminer de quelle façon cette initiative a pu contribuer à la dynamique du milieu et par le fait même au développement local. Les retombées viendront par le fait même définir la notion de dynamique de la vie communautaire. Enfin, ce chapitre reconnaîtra les limites de l'étude et estimera la portée de celle-ci au niveau de sa pertinence sociale et scientifique.

### 5.1. Portrait de la concertation vécue dans le cadre de La grande séduction des Chenaux

Dans cette première partie, les résultats obtenus à la suite de l'analyse des données seront interprétés pour obtenir un portrait de la concertation vécue dans le cadre de ce projet. Ce portrait permettra de confronter les informations théoriques sur le sujet à la concertation vécue dans le cadre de La grande séduction des Chenaux. Ainsi, dans un premier temps, un portrait du projet sera esquissé à partir des quatre conditions de base de la concertation. Dans un deuxième temps, le portrait sera complété par une interprétation des contraintes vécues relativement aux problématiques de la pratique concertiste.

#### *5.1.1 Portrait relativement aux conditions de base de la concertation*

Pour amorcer ce portrait de la concertation, le projet La grande séduction des Chenaux sera d'abord étudié en relation avec les conditions de base de la concertation que l'on retrouve illustrées dans le cadre de référence en concertation proposé par Fortier (2002). Ces quatre conditions de base sont les suivantes : les motivations à se concerter, le travail en équipe, l'organisation et le suivi.

Avant de dresser ce portrait, une première interprétation des résultats doit avoir lieu d'entrée de jeu pour faciliter la compréhension des pages à venir. À partir de l'analyse des données, il semble possible de distinguer deux moments ou aspects différents de La grande séduction des Chenaux. D'une part, on retrouve le projet en tant que tel dont le concept résidait en une tournée des organismes d'une municipalité à l'autre d'une durée de neuf mois. D'autre part, il y a la concertation où les organismes furent appelés à

discuter du projet et qui semble avoir eu lieu en deux temps soit avant et pendant la tournée. Avant que la tournée débute, la concertation visait l'élaboration du projet; puis vint l'appel à un groupe d'acteurs plus large. Pendant la tournée des organismes, la concertation s'est poursuivie, mais avec un groupe plus restreint composé principalement des membres du C.A. de la CDC et du coordonnateur. Cette concertation avait lieu lors de moments formels, c'est-à-dire lors des rencontres du C.A., et pendant des moments plus informels, par exemple lorsque les acteurs se réunissaient pour un verre après la tournée. Durant ces moments formels et informels, la concertation était par ailleurs davantage tournée vers le passage à l'action des organismes pour le bon déroulement du projet. Ainsi, au moment de compléter le portrait de la concertation, des nuances seront apportées selon qu'il s'agit de la concertation en amont du projet qui réunissait un groupe d'acteurs plus large ou la concertation au sein d'un comité restreint. Ce qui sera désigné comme « le projet » consiste plutôt à la tournée des organismes, c'est-à-dire les soirées où les organismes avaient un kiosque dans la salle communautaire des municipalités.

*5.1.1.1 Les motivations à se concerter.* Telle que précisée par Fortier (2002), la première condition de tout processus de concertation est la reconnaissance de la nécessité de se concerter et l'identification des motivations à le faire. Comme il fut démontré dans le chapitre réservé à la présentation des résultats, les acteurs rencontrés semblaient motivés à participer à La grande séduction des Chenaux, car ils partageaient les objectifs généraux du projet et ils y adhéraient. Ainsi, le besoin de visibilité est une problématique affectant les organismes du milieu qui justifiait pour ces derniers l'intention de se regrouper en vue de réaliser un projet commun leur permettant de se faire connaître. Nantis d'une vision commune et guidés par la « logique de l'action collective », les acteurs semblaient donc convaincus de la pertinence de participer au projet de La grande séduction. Les intérêts des acteurs à s'associer au projet étaient donc évidents. En outre, ces derniers voyaient la nécessité de collaborer, d'une part, à la tournée et, par le fait

même, à la concertation préalable, celle-ci étant considérée comme le moyen de mettre sur pied le projet. Certes, les acteurs concernés ont approuvé ce moyen en collaborant lors de la concertation. Néanmoins, il nous fut plus facile de constater leur motivation à participer à la tournée qu'à participer à la concertation en tant que telle. Aux questions portant sur leurs motivations à faire partie du projet, les acteurs interviewés paraissaient très à l'aise pour y répondre. Et, pour tous, il semblait aller de soi qu'une fois plongés dans l'aventure, ils allaient devoir s'impliquer aux différentes étapes, la concertation en amont en faisant partie. Néanmoins, il sera démontré plus loin que leur participation à la concertation en amont de la tournée aura été plutôt minimale.

*5.1.1.2 Le travail en équipe.* La deuxième condition de base du processus de concertation réside dans le travail en équipe et les relations entre les partenaires. La principale condition de succès repose tout d'abord dans le choix des partenaires qui doivent être motivés et utiles à l'avancement du projet (Fortier, 2002). Dans le cas de La grande séduction, le choix des acteurs du projet semble avoir été fait par le coordonnateur et le C.A. de la CDC; les acteurs « choisis » correspondent entre autres à ceux qui allaient avoir un kiosque au cours de la tournée. Le choix des acteurs s'est avéré pertinent. Tous les membres ciblés qui ont répondu à l'appel étaient utiles en raison des services qu'ils offrent et par leur participation positive au projet. De plus, les acteurs se reconnaissaient mutuellement d'après leur identité, leurs intérêts et leurs rôles spécifiques. Leur participation positive transparaissait aussi dans leur volonté de s'engager dans le projet et de réussir la concertation. Une relation de confiance existait également entre les acteurs du projet qui bénéficiaient de liens préalables avant l'événement du fait qu'ils travaillaient parfois en réseau sur le territoire et partageaient une proximité géographique et d'intérêt. Enfin, les acteurs se sont sentis respectés, écoutés et leur apport fut reconnu dans le processus, autre condition importante se rapportant aux acteurs et au travail en équipe (Bourque, 2008).

Ainsi, autant pour la tournée que pour la concertation en amont du projet, le choix des acteurs fut tout indiqué puisque leur action aura contribué à l'atteinte des objectifs. Ces derniers ont fait preuve d'un engagement envers La grande séduction et ont manifesté une relation de confiance entre eux. Bien que cette condition de base semble avoir été présente, le travail en équipe ne semblait pas en soi l'aspect majeur du projet ou de la concertation. Il y eut certes un travail d'équipe que l'on pourrait cependant qualifier de « minimal », c'est-à-dire que les acteurs furent sollicités pour les tâches fondamentales; autrement, chacun travaillait de son côté. Reliés par le coordonnateur de la CDC, ces acteurs se retrouvaient lors des tournées. Au niveau de la concertation en amont des tournées, quelques rencontres seulement furent nécessaires pour mettre sur pied le projet : dix rencontres avec les membres du C.A. de la CDC, deux rencontres ouvertes aux membres réguliers de la CDC et des rencontres avec les ambassadeurs. De plus, les acteurs faisant partie d'un des trois comités de travail se sont également rencontrés avant et pendant le projet. Ces rencontres et le travail en comité pourraient être considérés comme les moments où les acteurs ont travaillé en équipe; autrement, chacun évoluait individuellement. Lors de ces rencontres, les partenaires étaient utiles, les relations étaient bonnes et les gens présents avaient la volonté de se réunir pour bien organiser le projet remplissant ainsi les critères de cette étape de la concertation. La concertation se traduit, dans ce cas, par un passage à l'action et débouche sur un partenariat entre les acteurs en vue de la réalisation du projet. On se rapproche ici du point de vue de Vachon (1993) qui affirme que la concertation et le partenariat seraient deux facettes d'une même réalité, coexistant en relation l'une et l'autre.

Au niveau de la concertation qui eut lieu pendant la tournée, le travail en équipe fut minimal dans le sens qu'il se limitait aux rencontres du C.A. de même qu'aux rencontres réalisées par les membres des comités existants. Le travail en équipe se maintenait surtout du côté de l'organisation continue des tournées dans les municipalités et ne concernait qu'un groupe restreint d'acteurs. Le travail se faisait principalement par petits groupes impliquant le coordonnateur de la CDC avec la ou les personnes concernées

pour les tâches à accomplir. Pour résumer, les éléments étaient en place concernant cette condition de base. Néanmoins, le travail en équipe ne semble pas constituer une caractéristique centrale du processus n'ayant pas été utilisé comme un aspect fondamental de la concertation en amont du projet.

*5.1.1.3 L'organisation de la concertation.* Cette étape est celle où s'organise, se structure et se planifie la concertation. Quatre critères sont alors importants, à savoir les attentes des participants, le pouvoir d'agir du groupe, la planification de l'action concertée, de même que l'organisation de la concertation incluant le leadership (Fortier, 2002). Au niveau des *attentes du groupe*, les acteurs se sont rapidement entendus sur une vision commune du projet et des résultats attendus. En fait, les objectifs ont été définis par le coordonnateur et le C.A. de la CDC et ont été validés auprès des autres acteurs qui se sont mis rapidement d'accord sur les objectifs et la formule du projet. Au cours de la concertation en amont du projet, il y eut proposition et adoption d'un mode de fonctionnement et d'organisation impliquant peu les acteurs. Cette façon de faire a semblé satisfaire ces derniers qui indiquaient avoir un horaire chargé par les activités de leurs organismes et disposaient, par le fait même, de peu de temps à consacrer à l'organisation du projet. Les attentes des participants correspondaient ainsi au fonctionnement proposé et l'ensemble des personnes impliquées dans le projet s'est ainsi entendu sur une vision commune.

Au niveau du *pouvoir d'agir du groupe*, celui-ci doit posséder les habiletés de discussion pour débattre et donner son opinion, de même que les acteurs doivent être en mesure de prendre des décisions (Fortier, 2002). Il s'agit ici du fonctionnement démocratique du groupe qui était effectif dans le projet étudié étant assuré d'abord par la participation volontaire des organismes et par l'existence d'une structure de prise de décision démocratique incarnée par le C.A. de la CDC. De façon générale, les acteurs se sont sentis en mesure de remplir leurs fonctions respectives considérant que les

ressources nécessaires à la réalisation du projet étaient présentes et qu'ils pouvaient recevoir un soutien au besoin de la part des organisateurs.

Il semble que le pouvoir d'agir des acteurs au cours du projet et pendant la concertation en amont des tournées ait été de l'ordre du pouvoir décisionnel et du pouvoir de discussion présent à des niveaux différents. Le pouvoir de discussion pouvait être présent pendant le projet mais, dans les faits, il y eut peu d'occasions formelles de discussion entre les acteurs; la discussion fut plutôt informelle. En amont du projet, il n'y eut que deux rencontres réunissant un large groupe d'acteurs. Les autres instances de discussion formelles se sont réunies lors des rencontres fixées par le C.A. qui ne faisait appel qu'à une partie des organismes. Autrement, la discussion était possible de façon plus informelle et se déroulait notamment par des contacts directs avec le coordonnateur de la CDC ou lorsque les membres des organismes se réunissaient après la soirée pour aller prendre un verre. De plus, lors des deux rencontres officielles, les grandes lignes du projet avaient été définies préalablement par le coordonnateur et le C.A. de la CDC, si bien qu'il y eut peu de débats ou de délibérations sur le sujet; les acteurs présents aux réunions ont pu donner leur avis sur le projet, mais le consensus s'est fait rapidement, voire d'emblée.

Les acteurs présents bénéficiaient également d'un pouvoir décisionnel concernant leur participation ou non au projet affectant, par le fait même, la tenue de l'événement. D'une part, le pouvoir décisionnel reposait entre les mains des membres de la CDC, particulièrement entre celles des personnes siégeant au conseil d'administration. C'est là où devait se prendre la décision d'engager la CDC dans ce projet et de relever le mandat de la réalisation de cet événement. D'autre part, le pouvoir décisionnel reposait dans la volonté des organisations et des acteurs de participer ou non au projet. Si la majorité des acteurs avaient refusé de participer, La grande séduction n'aurait pu avoir lieu. Bien qu'ils possédaient tous ce pouvoir, un seul organisme a refusé de participer à l'événement. Face à ce pouvoir décisionnel apparent, dans la réalité, il est fort possible

que les organismes en cause aient pu ressentir une certaine « pression » à participer afin d'être solidaires au milieu. Malgré tout, il ne faut pas rejeter l'idée que les acteurs possédaient un certain pouvoir d'agir décisionnel et de discussion.

Pour poursuivre au niveau de l'organisation de la concertation, une autre condition s'impose : *la planification de l'action concertée* qui consiste à la mise en place d'une organisation formelle autour d'un plan d'action et de mécanismes de communication. Concernant le projet étudié, il semble que la concertation en amont a permis de mettre sur pied une structure de fonctionnement qui fut proposée par le coordonnateur de la CDC, appuyée par le C.A. et acceptée par les organismes membres. Cette structure englobait le fonctionnement du projet en tant que tel avec le concept des kiosques et le plan de la tournée. La structure comprenait également la description des rôles de chacun et la création des comités mis en place pour assurer l'organisation de l'événement et dans lesquels pouvaient s'investir les acteurs. Les résultats attendus ont été clairement définis au début du projet lors des rencontres. De plus, la création des mécanismes de communication a permis de maintenir le cap sur ces résultats tout en tenant informés les acteurs de l'état d'avancement du projet et des étapes à venir. De bons mécanismes de communication furent utilisés tout au long du projet. Ils pouvaient varier selon les groupes d'acteurs (rencontres du C.A., deux rencontres d'information sur le projet pour les membres réguliers, rencontres en personne, téléphones, courriels, utilisation des médias locaux). Ainsi, comme en cours de projet, la concertation s'est faite en comité restreint avec les membres du C.A. de la CDC. Les autres acteurs ont pu demeurer informés du déroulement de l'événement grâce aux mécanismes de communication prévus. Pour Fortier (2002), la qualité des informations est une condition essentielle à cette étape. Dans ce projet, on y décèle une qualité louable des informations transmises; celles-ci étaient pertinentes, transparentes et circulaient librement entre les acteurs présents.

Enfin, la quatrième condition de l'étape de l'organisation de la concertation consiste en la présence d'un *leadership* de qualité tout au long du processus. Comme il fut mentionné dans le chapitre traitant de l'analyse des données, deux types de leadership ont été identifiés au cours du projet, respectivement personnalisé par deux individus distincts. Le leadership au niveau de l'organisation fut assumé par le coordonnateur de la CDC alors que le leadership de la mobilisation fut assuré principalement par le président d'honneur, appuyé localement par les ambassadeurs locaux. Ici, l'accent porte sur le leadership d'organisation exercé par le coordonnateur de la CDC. Ce leader était connu et reconnu et son leadership fut démocratique. Au niveau de l'organisation du projet et de la concertation, le rôle de ce leader a été fondamental constituant même une particularité de ce projet qui sera présentée plus en détail dans la partie 5.2.2.

En somme, au niveau de l'organisation de la concertation, il faut admettre que les critères importants pour la réussite de cette étape de la concertation étaient réunis, à savoir les attentes définies des participants, un pouvoir d'agir du groupe, la planification de l'action concertée et la présence d'un leadership fort. En fait, l'organisation réussie de la concertation fut menée et assurée dans ce cas-ci par la présence du coordonnateur, leader du projet.

*5.1.1.4 Le suivi.* La dernière condition de base de la concertation vise le suivi qui repose en une évaluation régulière des étapes du processus pour vérifier notamment l'atteinte des objectifs et des résultats attendus et obtenus par le groupe. L'analyse des données a révélé que le suivi fut plutôt effectué de façon continue tout au long du projet et pouvait prendre plusieurs formes : des commentaires émis directement au coordonnateur, des discussions lors des sorties après les tournées, les réunions du C.A. et les rapports aux bailleurs de fonds. Ces deux dernières formes de suivi ont été les plus formelles; le suivi étant effectivement plus informel entre les acteurs ou avec le coordonnateur qui faisait un suivi « motivateur » pour maintenir la motivation des troupes tout au long du projet.

En soi, il n'y a pas eu de rencontres de suivi ou de processus formel d'évaluation. Néanmoins, les mesures mises en place par le coordonnateur de même que les initiatives informelles de suivi ont permis, d'une part, de constater les retombées du projet et l'atteinte des objectifs et, d'autre part, d'ajuster le projet en cours de route.

L'analyse de ce projet permet, dans un premier temps, d'observer la présence des conditions de base de la concertation à divers degrés offrant un premier portrait du projet. Celui-ci sera complété dans la section suivante par l'interprétation des contraintes rencontrées par les acteurs au cours du projet réalisé en concertation.

### *5.1.2 Portrait relativement aux contraintes rencontrées (difficultés de la pratique)*

Dans le cadre de référence, il fut démontré que la pratique de la concertation se révélait complexe, plusieurs obstacles ou facteurs pouvant nuire à sa réussite. Pour compléter le portrait de la concertation pratiquée dans le cadre de La grande séduction des Chenaux, il semble intéressant de mettre en parallèle les contraintes éprouvées au cours de ce projet avec les obstacles régulièrement rencontrés pendant un processus de concertation.

Tout d'abord, l'analyse des données permit de déterminer cinq grandes catégories de contraintes soit les contraintes au niveau du fonctionnement des organismes, au niveau de la mise en œuvre de La grande séduction, au niveau de la mobilisation, au niveau de la participation des municipalités et enfin au niveau des contraintes physiques. À première vue, ces catégories de contraintes semblent se rapporter plus au projet et à la logistique des tournées qu'au processus de concertation. Peu de moments formels de concertation entre les acteurs sont spécifiés. Les acteurs remarquent plutôt des contraintes ressenties lors des tournées dans les municipalités. Par exemple, les contraintes mentionnées concernaient la formule susceptible de devenir exigeante pour

les organismes, la mobilisation parfois difficile, certains aspects physiques comme les petits locaux disponibles. De façon générale, ces contraintes n'ont pas été majeures et n'ont pas empêché la tenue de l'événement. En réalité, les acteurs interviewés ont perçu peu d'obstacles au projet, obstacles qui constituaient plutôt des points à améliorer pour une prochaine édition.

Relativement aux contraintes assujetties au processus de concertation telles que décrites par des auteurs, les acteurs en signalent très peu. Des chercheurs relatent différents obstacles à la pratique concertiste qui se présentent notamment en termes de rapports de force et de tensions entre les acteurs créant parfois des conflits menant à la fin du processus de concertation (Fortier, 2009; Schneider, 1987). En ce qui concerne le projet étudié, aucun témoignage ne révèle l'existence de telles tensions pouvant naître quand les intérêts et les valeurs varient d'un individu à l'autre ou quand les intérêts individuels entrent en conflit avec les objectifs de la concertation. Dans le cas de La grande séduction, il semble que les acteurs se soient entendus facilement sur les objectifs de la concertation et du projet et que ces objectifs les ont réunis dans un processus rassembleur. Deux autres éléments semblent pouvoir justifier cette entente. D'une part, le projet répondait aux besoins des organismes et leur apportait une belle visibilité, ce qui fait voir que ceux-ci y trouvaient collectivement leur compte. D'autre part, la solidarité ou la « pression collective » existante entre les acteurs du milieu avant le projet pourraient expliquer leur participation « évidente » et leur adhésion à la vision collective. Les organismes étaient certes présents pour leurs propres intérêts, mais ils l'étaient tout autant pour « soutenir » le milieu communautaire et pour défendre les intérêts de celui-ci et de leur territoire de façon générale. Dans ce cas précis, il semble que la relation établie entre les acteurs et la solidarité du milieu ait permis de contrebalancer les obstacles reliés à la concertation, faisant ressortir davantage la dynamique de coopération plutôt que celle du conflit.

Les contraintes touchant le fonctionnement des organismes sont celles qui auraient pu le plus compromettre la participation de ces derniers au projet et à la concertation. Un C.A. ne voyant pas la pertinence du projet, un manque de ressources tant financières qu'humaines ou une conjoncture particulière aurait pu nuire à la participation des organismes. Certaines contraintes du genre sont d'ailleurs recensées par des auteurs. En effet, le manque de ressources financières est mentionné par certains auteurs comme étant un obstacle à la concertation (Carrier, 1999; Kaye & Wolfe, 1998). Schneider (1987) parle du soutien ambigu des milieux d'où proviennent les acteurs en raison de leur perception de la concertation qui peut être vue davantage comme une dépense plutôt qu'un investissement. Même si elles furent réelles pour certains organismes, ces contraintes n'ont pas empêché le processus de concertation ni compromis la participation des acteurs. À l'exception de deux groupes qui n'ont pas été en mesure d'assurer une pleine participation, l'ensemble des organismes contactés a participé au projet.

En somme, ce projet réalisé en concertation a présenté peu de contraintes ou d'obstacles majeurs ayant entravé sa tenue. La concertation s'est faite sans conflit important, dans un esprit de coopération tourné vers l'action. En plus d'avoir une relation positive avant le projet, les acteurs en présence se sont sentis concernés par les objectifs de la concertation et du projet les amenant à travailler de concert vers une vision commune. Partant de ces constats et de ce portrait, la partie suivante permet de faire ressortir les particularités du projet réalisé en concertation.

## 5.2 Les particularités du projet réalisé en concertation

Le portrait du projet effectué dans la section précédente à partir des conditions de base et des contraintes à la concertation permet de constater certaines particularités de cette concertation. Ces éléments seront repris ici pour faciliter la compréhension. De plus, seront abordés plus spécifiquement deux particularités du projet à savoir le leadership et la mobilisation.

### 5.2.1 Résumé des particularités

Le portrait réalisé précédemment a pour avantage de livrer quelques caractéristiques de la pratique concertiste observée dans cette étude. D'abord, les conditions de base de la concertation étaient réunies et la pratique concertiste a rarement rencontré d'obstacles. Cette pratique s'est caractérisée par une dynamique de coopération entre les acteurs alors que peu, voire aucun conflit n'a été constaté. Cette observation peut être expliquée par les bonnes relations préexistantes entre les acteurs, les objectifs du projet partagés par tous et la solidarité présente dans le milieu faisant en sorte qu'une vision commune put s'établir rapidement entre les acteurs du projet. D'ailleurs, une autre caractéristique repose dans le fait que cette concertation n'a quasiment jamais fait appel à la discussion et à la délibération entre les acteurs. Comme le mentionne Fortier (2009), la concertation vise l'échange et la discussion en vue d'en arriver à une prise de décision. Dans ce cas-ci, la discussion et l'échange furent assez sommaires autant dans la fréquence des discussions et dans la présence des acteurs que dans les sujets discutés. Il y eut de rares rencontres d'échanges et de discussion avec l'ensemble des acteurs du projet; les rencontres se sont faites surtout avec les membres du C.A. de la CDC et deux rencontres ont été ouvertes aux membres réguliers. De plus, lors de ces rencontres, il ne semble pas

y avoir eu de débats ou de grandes discussions pour s'entendre sur les qualificatifs et les modalités du projet. Le coordonnateur de la CDC était à la tête de l'initiative; il a proposé et a fait valider ses idées lors de la concertation qui a eu lieu en amont du projet avec les membres de la CDC présents. Lors de ces échanges, peu de discussions ou de débats ont eu lieu; ces pourparlers étant surtout orientés vers l'action lors des tournées.

Les acteurs du projet qui travaillaient sur des enjeux partagés (Thibault, 2009) se sont rapidement entendus sur les objectifs du projet et ont ainsi été rapidement réunis dans l'action. Dans ce sens, on pourrait voir dans cette concertation des caractéristiques de l'approche « mode de gestion » où la concertation porte sur des aspects concrets de l'action (qui, quand, où, comment, combien, avec qui, etc.) (Schneider, 1997). Les résultats de la concertation sont ainsi réinvestis, dans cette optique, dans une action concrète en l'occurrence les tournées de La grande séduction. Ainsi, bien que cette concertation ait pu être utilisée comme un mode de gestion et d'organisation du projet de La grande séduction, elle s'inscrit également dans une perspective de développement des communautés. Selon les tenants de l'approche « développement des communautés », la concertation étudiée permet de créer une interface entre les acteurs du milieu qui travaillent de concert dans un projet commun visant à dynamiser le territoire (Bourque, 2008). Il est alors possible de constater à travers l'étude de ce cas que les approches décrivant la concertation, tel qu'il fut mentionné dans le cadre de référence, loin d'être refermées sur elles-mêmes, sont plutôt complémentaires. Il n'est pas possible de catégoriser la concertation vécue dans ce projet dans l'une ou l'autre des approches étudiées; concept polysémique, la concertation peut prendre différents visages, et ce, même au sein d'un seul projet.

Les différents visages de la concertation peuvent s'observer également par le fait qu'il est possible de qualifier la concertation vécue dans le cadre de La grande séduction des Chenaux à partir des différentes typologies recensées dans le cadre de référence. Suivant la typologie de Tremblay et Fontan (1994), il pourrait s'agir d'un type de

concertation géographique où plusieurs acteurs d'un même territoire, la MRC des Chenaux, sont réunis. Bourque (2008) parle de concertation multisectorielle territoriale où, sur un même territoire, se réunissent des acteurs de différents secteurs œuvrant sur ce territoire. Cet événement pourrait aussi être qualifié de concertation temporaire, car elle a réuni des acteurs autour d'un projet et vise à répondre à un besoin précis, limité dans le temps (Tremblay et Fontan, 1994; Lamoureux, 1996). La concertation étudiée qui avait pour objectif la mise en œuvre du projet a existé pour une période précise : démarche limitée dans le temps. À la suite des tournées de *La grande séduction*, le processus de concertation, entamé quelques mois avant les tournées, n'avait plus sa raison d'être et a pris fin.

Outre les typologies et les approches pouvant caractériser la concertation vécue dans le cadre de *La grande séduction*, deux éléments déterminants ressortent de l'analyse des données et constituent des particularités importantes du projet sur lesquelles porteront les prochaines pages. L'importance du leadership dans ce projet réalisé en concertation, de même que la mobilisation engendrée seront ainsi abordés dans les prochaines sections.

### *5.2.2 L'importance du leadership*

La littérature recensée dans le cadre de référence témoigne de l'importance du leadership pour la réussite d'un processus de concertation. À travers l'étude de cas *La grande séduction* des Chenaux, la dimension du leadership apparaît comme une condition gagnante pour ce projet. Tel qu'il fut noté lors de l'analyse des données, l'importance du leadership pour la réussite du projet fut à la fois pour l'organisation de celui-ci et la mobilisation. À cet effet, des figures de leaders ont été identifiées au cours de ce programme; le président d'honneur de même que les ambassadeurs locaux ont exercé un leadership au niveau de la mobilisation alors que le coordonnateur de la CDC

a été vu comme le leader au niveau de l'organisation du projet. L'apport spécifique de ce leader dans la concertation vécue dans le projet fera l'objet de cette section.

Comme il fut mentionné précédemment dans ce chapitre, les conditions de base de la concertation étaient présentes et ont permis d'établir un portrait de la concertation. Parmi ces conditions, l'analyse de ce processus de concertation fait ressortir distinctement cette importance du leadership exercé par le coordonnateur de la CDC. Ce dernier semble avoir fait usage d'un leadership pour l'organisation « technique » de la concertation et du projet, mais également d'un leadership au niveau de la mobilisation des acteurs, élément essentiel à la tenue de l'événement. Prévost (1997) remarquerait que ce dernier a manifesté un « leadership d'animation », rôle normalement rempli par un intervenant ou un professionnel mandaté pour faire avancer l'action vers un but identifié. Si on s'en tient à la définition du leadership du Centre 1, 2, 3 GO!, il semble évident d'après les données analysées que le coordonnateur de la CDC a manifesté une « capacité d'influencer et de mobiliser les autres afin d'atteindre un but commun » (Latendresse, n.d., p. 5).

Le coordonnateur de la CDC fut d'emblée reconnu par les acteurs interviewés comme le leader du projet. Il est possible de croire que, dans les faits, le leadership a dû être partagé entre cet homme et les membres du C.A. de la CDC qui ont participé à la prise de décisions concernant le projet ce qui aura aidé à l'organisation de celui-ci. Néanmoins, pour les personnes participantes à l'étude, le coordonnateur ressortait vraiment comme la figure de leadership parmi tous. Personnalité appréciée et respectée, les acteurs présents lui reconnaissaient les qualités requises pour bien mener le projet, plus précisément sa capacité de motiver les acteurs à participer. Loin d'être en position hiérarchique, le coordonnateur était, au contraire, proche des acteurs et proche de la réalité vécue par les organismes sur le terrain. Cette proximité avec le milieu et sa bonne connaissance du communautaire, y travaillant depuis quelques années, lui ont valu une crédibilité et une reconnaissance dans le milieu.

En matière de qualité et de compétences requises pour exercer le leadership, le coordonnateur de la CDC en affichait plusieurs parmi celles qui furent notées dans le cadre de référence. D'après l'analyse des données, ce dernier possérait les habiletés à motiver, de même que les habiletés à intégrer les personnes et à communiquer des informations techniques (Shortall & Shucksmith, 1998). De plus, plusieurs compétences associées au leader décrites par le Centre 1, 2, 3 GO! furent identifiées par les personnes interviewées pour la recherche. Citons par exemple sa capacité d'inspirer les autres, de susciter leur confiance et de les mobiliser vers l'action, sa capacité de communication, sa capacité à maintenir la motivation, sa capacité à décoder les rapports en présence et d'avoir une influence sur le milieu, de même que sa capacité à concilier les points de vue des acteurs présents. Sans dresser une liste exhaustive des compétences du coordonnateur, il semble indiqué de mentionner que ce dernier possérait plusieurs qualités requises tout en étant ouvert à un partage du leadership avec d'autres acteurs.

La reconnaissance du milieu jumelée à plusieurs compétences associées au rôle de leader ont fait du coordonnateur une personne qui fut en mesure d'établir des relations de confiance avec les acteurs du projet. Il aura facilité leur mobilisation et aura mené avec brio l'entièvre organisation du projet. Rappelons que ce dernier détenait l'autorité de l'organisation en siégeant aux comités et en faisant le lien entre les acteurs. Étant le seul salarié de la CDC, l'organisation du projet lui revenait d'office; sa présence à toutes les étapes du processus en fut garante. Il fut dit, sans jugement négatif, que le travail en équipe en concertation fut, somme toute, assez minimal comparativement au rôle qu'a pu prendre le leader au cours de ce projet. Il est à noter cependant que l'envergure de son rôle aura été acceptée par tous les acteurs qui étaient, en réalité, heureux que l'organisation soit prise en charge par le coordonnateur. Tous étaient contents que le travail en concertation soit négligeable, compte tenu du peu de temps et de ressources qu'ils pouvaient y consacrer. Les acteurs interviewés n'ont ainsi jamais fait mention que le coordonnateur avait pris trop de place au niveau du leadership. Bien plus, à leurs

yeux, la création de mécanismes de communication par ce même coordonnateur fut bénéfique, maintenant une bonne diffusion de l'information susceptible de tenir les acteurs informés de la mise sur pied et du déroulement du projet.

En somme, pour ce cas précis, le leadership fut un élément clé de l'élaboration et de la réalisation du projet, plus particulièrement le leadership du coordonnateur de la CDC. Ce dernier a obtenu la reconnaissance et la confiance du milieu et il a su faire la promotion du projet réalisé en concertation en convainquant les acteurs des bienfaits de participer à ce projet. Point fort du projet, la mobilisation des acteurs favorisée par la présence du coordonnateur sera abordée dans la partie suivante.

### *5.2.3 La mobilisation comme particularité de La grande séduction des Chenaux*

La mobilisation constitue une autre particularité de ce projet pouvant être considérée tout d'abord comme un élément essentiel à la concertation et au projet en tant que tel. Au niveau du processus de concertation qui a eu lieu en amont et pendant le projet, la mobilisation des acteurs fut un élément important, voire essentiel. La présence des acteurs était fondamentale pour débuter et maintenir un processus de concertation impliquant des partenaires et un travail en équipe. Dans le cadre de La grande séduction, le rôle du leader fut très important pour la mobilisation des acteurs dans le processus; ce dernier réussit non seulement à les faire participer à l'initiative, mais également à conserver cet esprit de mobilisation pendant les neuf mois qu'a duré le projet. À ce sujet, furent détectés dans la présentation des résultats d'autres éléments favorables à la mobilisation des acteurs tels que les résultats obtenus en cours de route, l'atteinte des objectifs du projet et la solidarité présente dans le milieu faisant que les acteurs voulaient poursuivre jusqu'au bout leur engagement. La mobilisation des acteurs dans ce projet a eu aussi des impacts au niveau de la dynamique territoriale. En travaillant de concert au programme de La grande séduction, les acteurs ont appris à mieux se

connaître, ce qui créa entre eux un réseau plus fort et plus informé des ressources déjà en place. Nous reviendrons plus loin sur les impacts de cette mobilisation.

Outre la mobilisation des acteurs, le projet en soi avec les tournées dans les municipalités a fait appel à la mobilisation de la population. La présence de la population était nécessaire à la réussite du projet qui visait à informer les résidants de la MRC des services offerts sur leur territoire. Bien que quelques contraintes aient été rencontrées au niveau de la capacité de mobiliser un public varié, les gens se sont déplacés pour assister à l'événement dans les différentes municipalités visitées. La présence du président d'honneur et celle des ambassadeurs locaux ont été des éléments clés de cette mobilisation de la population. Ces derniers ont permis en quelque sorte une prise en charge du projet par le milieu provoquant, par le fait même, une mobilisation des communautés locales.

Non seulement la mobilisation fut un élément intrinsèque au processus de concertation et au projet en tant que tel, elle constitue également un résultat de La grande séduction. La tournée du projet dans les municipalités de la MRC des Chenaux a produit un processus de mobilisation des communautés locales que Grandchamp et al. (2003) définissent comme : « une démarche continue regroupant plusieurs partenaires et résidents de la communauté autour d'enjeux sociaux qu'ils ont identifiés ensemble. Cette démarche vise à élaborer collectivement des stratégies axées sur l'amélioration de la qualité de vie des citoyens » (p. 5). L'analyse des données ne permet pas de savoir si les retombées à long terme du projet ont débouché sur une mobilisation soutenue des communautés vers l'élaboration de stratégies de développement du milieu. Néanmoins, pendant la durée du projet, il y eut réellement un processus de mobilisation des communautés réunies autour d'une vision commune d'un territoire plus à l'affût de ses richesses, notamment en matière de services disponibles pour la population. Comme le mentionnent Granchamp et al. (2003), le processus de mobilisation a servi à développer un portrait de la communauté par une meilleure connaissance des réalités des

municipalités et des organismes ayant participé au projet. Dans le cas des organismes, cette connaissance améliorée a favorisé le réseautage entre ces derniers.

Ce projet a débouché sur un processus de développement des communautés qui semble avoir fait appel aux six éléments identifiés par Poirier (2005) comme étant favorables à la réussite d'un projet de mobilisation. L'analyse constate que le projet a fait appel à un *noyau de leaders et de citoyens* qui se sont engagés dans le processus dont faisait partie le coordonnateur et le C.A. de la CDC, de même que le président d'honneur et les ambassadeurs. Ce noyau de leaders et de citoyens s'est *entouré de partenaires* des milieux communautaire, institutionnel et municipal qui ont pu bénéficier d'une place dans le projet et d'un *leadership partagé*. Même si le leadership fort du coordonnateur fut constaté, celui-ci démontra pourtant une ouverture pour un partage du leadership qui fut d'ailleurs fait au sein du C.A. et dans les différents comités. Un autre facteur de réussite mentionné par Poirier (2005) repose dans la *valeur ajoutée* que l'initiative de mobilisation doit insuffler dans la communauté. En plus des nombreuses retombées, La grande séduction des Chenaux a apporté un souffle nouveau dans la MRC constituant un événement sortant de l'ordinaire qui permettait aux gens des municipalités de se regrouper. Le projet a également bénéficié d'une *démarche rigoureuse* par une gestion en concertation, de même que par la mise en place de moyens de communication de qualité. Enfin, le projet a reçu les *appuis de « la communauté plus large »* obtenant le soutien financier nécessaire de même que les appuis politiques et administratifs pour la tenue de l'événement. Ces six éléments réunis ont certainement favorisé la réussite du processus de mobilisation.

En somme, en référence aux résultats de cette étude, la mobilisation caractérisa à la fois le processus de concertation et le projet La grande séduction. Relativement à la concertation, la mobilisation est apparue comme un moyen pour réaliser la concertation où les acteurs devaient être mobilisés pour travailler de concert. De plus, la mobilisation s'est révélée être un résultat de la concertation où le fait de se concerter entraîna une

plus grande mobilisation des acteurs du milieu. Au niveau du projet en tant que tel, la mobilisation fut à la fois un moyen pour réaliser le projet qui a nécessité la présence des acteurs et du public lors des tournées. De plus, la mobilisation constitua un résultat de ce projet vers un processus de mobilisation des communautés locales. Reste maintenant à savoir quelles sont les répercussions plus larges de ce processus, notamment en matière de développement local. La partie suivante apportera des réflexions quant à ces interrogations.

### 5.3 Vers un développement local?

Au terme de cette réflexion, il semble que La grande séduction des Chenaux ait constitué une initiative de développement local autant par ses retombées dans la communauté que par ses particularités qui s'insèrent dans les caractéristiques du développement local. Conformément à ce qui fut démontré antérieurement, la mise sur pied du projet et le processus de concertation qui en découlait ont constitué une interface intéressante entre les acteurs du milieu. Ainsi, la concertation vécue en amont du projet a donné aux acteurs présents un premier lieu d'échanges formels concernant la mise sur pied de La grande séduction. Par la suite, le projet en soi, avec les neuf tournées dans les municipalités, a aussi offert une interface de rencontre avec des acteurs provenant de différents milieux de même qu'avec la population présente à l'événement. Pour avoir lieu, La grande séduction nécessitait la participation des milieux communautaire et institutionnel certes, mais elle réclamait également le concours du milieu municipal, des élus, des directeurs généraux, des associations locales, de même que l'apport de la population dont certaines personnes, les ambassadeurs, y avaient un rôle important de mobilisateur. Cette interface fut un aspect central du projet qui aura favorisé la dynamique sociale présente entre les acteurs, éléments importants du développement des

communautés. Cette dynamique permet en effet de mobiliser les ressources utiles au développement (Cadioux, 1997, cité dans Leroux & Ninacs, 2002).

Ce lieu d'interaction entre les acteurs permit une mobilisation de ces derniers dans un projet rassembleur où fut également interpelée la population des municipalités. Rappelons que le rôle des leaders du projet a été fondamental pour permettre la mobilisation à la fois des acteurs et de la population. On peut voir qu'il s'est produit par ce projet une adhésion plus large des communautés impliquées où des individus de différents milieux se sont réunis autour d'une vision commune. Cette mobilisation généra des retombées diverses au sein des communautés participantes. Ainsi, pour la « communauté » composée des organismes des milieux communautaire et institutionnel, le projet aura été une bonne façon d'obtenir une visibilité autant par les tournées dans les municipalités que par la publicité qui fut faite au cours du projet. En lien avec cette visibilité, le milieu communautaire, avec la CDC des Chenaux en tête, aura bénéficié par la réalisation de ce projet d'une reconnaissance qui permit une valorisation du milieu communautaire. De plus, les acteurs du projet ont acquis une connaissance approfondie du milieu, autant en matière de services disponibles sur le territoire et des organismes associés qu'en termes de réalité et de besoins territoriaux dans les différentes municipalités. Le projet aura ainsi provoqué une plus grande chimie entre les acteurs et, par le fait même, l'amélioration du réseautage entre les organismes.

Pour la communauté au sens large, le projet aura permis d'informer la population des services offerts sur le territoire, ce qui favorisa une meilleure utilisation des ressources disponibles. De plus, retombée importante pour le milieu, le projet aura ragaillardi le sentiment de fierté et d'appartenance des gens à leur communauté et plus largement à la MRC des Chenaux. Ce sentiment fut également partagé par les organismes présents qui ont développé un sentiment de fierté d'appartenir au milieu communautaire et d'être présents sur le territoire de la MRC. Retombée importante du projet, ce sentiment de fierté et d'appartenance devient un élément essentiel à la poursuite d'un processus de

développement local. Ce même sentiment pourrait s'apparenter, dans le modèle de Klein (2006a), à la « conscience territoriale » qui advient au cours d'un cycle de développement local. Ainsi, pour un individu, le fait d'habiter un territoire, s'il s'accompagne d'un sentiment de fierté, se développe en lui en sentiment d'appartenance au territoire constituant cette conscience territoriale. Cette conscience d'appartenir à un milieu déterminé est une base importante qui permettra à des acteurs de s'unir. Le sentiment d'appartenance à un territoire apparaît ainsi fondamental à la poursuite du cycle de développement. Les acteurs engagés ayant à cœur leur territoire sont plus enclins à s'engager dans de nouvelles initiatives de développement.

Il est intéressant de constater que cette initiative de la CDC des Chenaux comporte plusieurs composantes du cycle de développement local de Klein (2006a). Certains éléments font d'ailleurs partie des conditions gagnantes du projet décelées lors de l'analyse des données. Ainsi, l'initiative locale de la CDC des Chenaux est devenue une action collective par l'ancre territorial du projet dans les communautés. Il fut démontré qu'une condition gagnante de ce projet repose dans le fait que les municipalités se sont approprié le projet, notamment par la présence des ambassadeurs locaux et la participation des élus. Dans le cas étudié, cet ancre territorial a grandement encouragé la mobilisation des ressources du milieu, autant les ressources municipales nécessaires à la venue des tournées que les ressources financières essentielles au projet. Autre point applicable mentionné dans Klein (2006a) : la réalisation du projet a eu l'effet d'un ciment entre les acteurs instaurant ainsi un sentiment de solidarité dans la poursuite de l'initiative. Il faut dire que la solidarité entre les organismes, déjà présente avant le début du projet, a aussi favorisé le ciment entre les acteurs. Ces derniers furent ainsi en mesure de travailler de concert en misant sur ce qui les unissait et non sur ce qui les séparait. Dans le cas étudié, il est difficile de savoir s'il y a eu une autonomisation (empowerment) à long terme des communautés mobilisées. À court terme néanmoins, il y a eu autonomisation (empowerment) dans le sens que certaines organisations, principalement la CDC, ont pu acquérir une crédibilité dans le

milieu, ce qui incitera certainement à la réalisation de projets futurs. En plus de ce renforcement organisationnel, le projet aura certainement permis des apprentissages à différents niveaux, notamment en matière d'organisation et de mobilisation qui pourront servir à d'autres initiatives.

Le cycle de développement local proposé par Klein (2006a) correspond à plusieurs égards au projet étudié. Néanmoins, le leadership qui fut central dans ce projet n'apparaît pas dans ce modèle. Pour faire correspondre davantage ce cycle de développement à la réalité étudiée, il serait important que le leadership figure en son centre; premièrement, parce qu'il constitue un élément central du projet et, deuxièmement, parce que le leadership se retrouve à toutes les étapes du cycle de développement.

Avec tout ce qui vient d'être mentionné, il est possible de constater que cette initiative de la CDC des Chenaux s'inscrit réellement dans une dynamique de développement local. La réalisation de ce projet s'insère bien dans la logique d'un développement qui se veut une stratégie d'intervention et d'organisation du territoire créant une situation d'apprentissage collectif. Ainsi, en plus des retombées du projet revues précédemment qui sont de l'ordre de cette logique d'action, les particularités mêmes du projet s'apparentent à certains aspects qui caractérisent le développement local au niveau de son assise territoriale, de la force endogène requise et de la démarche globale et intégrée qu'il représente (Vachon, 1993). Au niveau de l'assise territoriale, les initiatives de développement local supposent l'identification à un territoire et l'appropriation de celui-ci (Vachon, 1993). Dans ce sens, La grande séduction des Chenaux s'est inscrite sur un territoire précis, la MRC des Chenaux. De plus, comme il fut démontré précédemment, l'appropriation de La grande séduction par les gens du milieu fut d'ailleurs une condition gagnante de ce projet. Cette initiative s'est également déroulée pour et par les gens du milieu utilisant la force endogène présente sur le territoire et la favorisant du même coup. Cette caractéristique du développement local,

où le développement appartient aux collectivités elles-mêmes, peut donc s'appliquer au projet étudié où l'on voit nettement la capacité du milieu à cibler ses besoins et à prendre en main son développement. Enfin, ce projet constitue réellement une démarche globale et intégrée qui a fait appel à des acteurs provenant de différents milieux de la communauté (communautaire, institutionnel, municipal, politique, citoyens). En accord avec la pensée de Pecqueur (2000), le réseau ainsi engendré a renforcé l'action des acteurs et a créé des relations spécifiques qui, désormais, les unissent. Le réseau existant s'est ainsi renforcé suite au projet, avant tout grâce à la concertation qui a permis une mobilisation des acteurs dans le projet. Les acteurs mobilisés ont participé aux tournées de *La grande séduction* se rencontrant chaque mois, ce qui a permis de consolider les liens existants entre ces derniers.

Suite à l'analyse de ce projet, il apparaît clairement qu'il s'agit d'une initiative de développement local dont les retombées intéressantes pour le milieu semblent avoir créé un terreau fertile pour d'autres initiatives territoriales. Reste maintenant à savoir comment seront articulées ces initiatives et si elles auront réellement lieu. Il est clair que le projet a eu des impacts positifs, principalement dans le milieu communautaire, mais cette étude de cas ne permet pas de voir comment le cycle de développement local pourra se poursuivre à la suite de ce projet. Cette réflexion pourrait constituer une suite à cette étude qui semble d'après propos pour comprendre comment et à quel niveau se fait l'autonomisation (l'empowerment) collective obtenue par la réalisation d'un projet comme *La grande séduction*. La revitalisation des milieux ruraux doit passer par la mise sur pied de ce cycle de développement et il serait pertinent de comprendre comment, suite à une initiative intéressante dans le milieu, le cycle en question peut se poursuivre et quels obstacles peuvent être rencontrés.

#### 5.4 Les limites et la pertinence de la recherche

Pour terminer ce chapitre et offrir une interprétation juste des résultats, une mise en perspective des limites de cette recherche sera réalisée de même que sera établie la pertinence sociale et scientifique cette recherche. En ce qui concerne les limites, l'étude de cas, par sa nature, amène des problèmes au niveau de la validité externe de la recherche. Il va sans dire que cette étude ne peut être généralisable de par la spécificité et l'unicité du cas étudié. La grande séduction des Chenaux constitue un projet unique en soi qui, même en étant repris dans une autre MRC, ne pourra donner le même projet et les mêmes résultats. De ce fait, ce cas n'est pas représentatif et il n'est pas possible de tirer des conclusions généralisables.

De plus, au niveau de la validité interne, Yin (2003) parle de la subjectivité du cas en faisant référence au fait que les informations recueillies peuvent être biaisées et ainsi déformer ou mal représenter la réalité. Dans cette optique, il faut considérer tout d'abord l'échantillon étudié qui n'était pas exhaustif et qui aurait pu évidemment comprendre beaucoup plus de participants. Un échantillon plus grand aurait certainement permis de nuancer encore plus les propos analysés. Néanmoins, un effort a été fait pour obtenir un échantillon diversifié avec des acteurs provenant de différents milieux et dont les propos étaient riches en informations. En effet, l'échantillon retenu provenait d'un échantillon de 42 entrevues réalisées pour la recherche du GRAP-Mauricie.

Relativement aux entrevues réalisées, quelques limites peuvent être relevées concernant tout d'abord les propos recueillis. En fait, les entrevues ont eu lieu entre octobre 2008 et avril 2009, soit près d'un an après la tournée de La grande séduction qui s'est organisée entre janvier et octobre 2007. Dans les replis de leur mémoire, les participants devaient exécuter un recul de douze mois par rapport à l'événement. Par conséquent, projet et détails concernant l'organisation de celui-ci s'avéraient beaucoup moins à la portée de leurs souvenirs. Voilà, sans doute, pour certains, une cause d'avoir

livré des réponses plutôt vagues à certaines questions. Ou serait-ce imputable à certaines faiblesses du guide d'entretien utilisé? Ce document comprenait des questions visant à parcourir tous les aspects du projet, mais, peut-être fut-il construit de façon un peu trop structurée laissant moins de place à l'apparition de nouveaux thèmes. Au niveau des entrevues, il faut mentionner également la possibilité d'une certaine censure de la part des personnes rencontrées. Il faut comprendre qu'il s'agit d'un petit milieu où les gens se connaissent bien. Pour contrer cette lacune, il aurait pu être intéressant d'aller rencontrer plus d'une fois certains acteurs, ce qui aurait créé un rapport de confiance pouvant offrir plus de nuances dans les propos recueillis.

Enfin, concernant la pertinence sociale et scientifique, cette étude a permis de documenter et d'analyser un projet qui a eu des retombées intéressantes dans le milieu et qui peut constituer un exemple d'initiative de développement local. Au moment où l'attention se concentre sur des milieux dévitalisés, particulièrement en milieu rural, il est intéressant de comprendre le fonctionnement d'une telle initiative et de saisir comment elle a contribué à la dynamique du milieu. De plus, comme cette recherche émane d'une étude partenariale, celle-ci offre au partenaire impliqué dans la recherche un portrait détaillé de l'initiative réalisée qui pourra peut-être servir pour d'autres projets. Finalement, il pourrait être intéressant de mettre ce projet en perspective avec d'autres initiatives du genre et essayer de pousser plus loin les connaissances au niveau de la concertation et de la mobilisation au service du développement des communautés.

*Conclusion*

Le présent mémoire consistait en une étude du cas La grande séduction des Chenaux, projet mobilisateur qui a eu des retombées intéressantes dans le milieu où il s'est déroulé. Survenu dans la MRC des Chenaux de septembre 2007 à juin 2008, ce projet fut initié par la Corporation de développement communautaire (CDC) des Chenaux. Il consistait en une tournée d'information et de promotion à travers neuf municipalités de la MRC à raison d'environ une municipalité par mois. Par le biais de kiosques d'information tenus par les organisations du milieu, l'objectif du projet était d'informer la population des services de qualité offerts par les organismes communautaires et les entreprises d'économie sociale présents aux échelles locales et régionales. Cette initiative s'est révélée une démarche réussie en matière de concertation et de mobilisation qui a fait participer dans chacune des municipalités visitées des acteurs de divers secteurs (communautaire, institutionnel, municipal, politique, citoyens).

Par cette étude de cas, nous avons cherché à comprendre de quelle façon la concertation vécue dans le cadre de l'élaboration et de la mise en œuvre du projet a contribué à la dynamique de la vie communautaire de la MRC des Chenaux. Dans le but de recueillir des données se rapportant au projet permettant d'étudier le cas de façon rigoureuse, 18 entrevues furent réalisées auprès de différents acteurs ayant participé à La grande séduction. Les propos des personnes rencontrées furent complétés puis bonifiés par une analyse documentaire réalisée à partir de documents variés utilisés au cours du projet.

L'analyse des données recueillies a apporté des réponses aux questionnements relevés en fournissant des résultats de recherche permettant l'atteinte des objectifs formulés. Ainsi, l'analyse des données a permis d'identifier et de décrire les

particularités de la concertation vécue dans le cadre de l'élaboration et de la mise en œuvre du projet. Un portrait détaillé du projet réalisé en concertation fut obtenu en relevant, pour chaque dimension de base de la concertation, les éléments caractéristiques de La grande séduction. Il fut ainsi possible de comprendre les motivations des acteurs à faire partie du projet et d'obtenir une information précise sur le rôle de ces acteurs et les relations entre eux. De plus, au niveau de l'organisation du projet, l'analyse porta sur la mise en place de la démarche, le pouvoir d'agir des acteurs et le leadership présent. Le leadership constitua d'ailleurs une spécificité de ce projet tout comme la mobilisation qui se fit autant au niveau des acteurs qu'au niveau de la population. Enfin, le portrait de la concertation fut complété par l'analyse du suivi et de l'évaluation survenus en cours de projet.

L'analyse de ce projet réalisé en concertation et le portrait qui en découle ont permis de constater cinq conditions gagnantes. Il fut établi que leadership constitue un élément essentiel de la mise en œuvre et de la réussite du projet. Ce leadership fut présent à différents niveaux et incarné par différentes personnes. Le coordonnateur de la CDC fut le leader proclamé au niveau de l'organisation du projet alors qu'au niveau de la mobilisation, ce furent le président d'honneur de même que les ambassadeurs qui firent office de leaders. Une autre condition gagnante de ce projet repose dans la formule de La grande séduction facilement réalisable par les acteurs en matière de temps et de ressources à investir. La formule fut aussi bénéfique pour la promotion du projet qui pouvait se poursuivre entre chaque tournée dans les municipalités. De plus, le fait de se déplacer dans les villages fut un élément gagnant de cette formule qui a facilité l'ancrage territorial du projet, autre condition importante pour sa réussite. L'appropriation du projet par les acteurs du milieu a donné une couleur locale à l'événement. Une autre condition favorable fut la participation du milieu communautaire où régnait une dynamique positive de solidarité. Ajouté à cela, l'implication des municipalités, des associations et des organismes locaux a également constitué une autre condition gagnante. Cette participation positive des différents milieux a fait en sorte de faciliter la

mise en œuvre du projet. Enfin, les objectifs partagés par les acteurs de même que l'organisation planifiée et efficace de l'événement auront été des éléments favorables à sa réussite.

D'autre part, des constats se dégagent de l'étude conformément aux deux autres objectifs de recherche. La grande séduction en tant que projet réalisé en concertation aura obtenu des retombées intéressantes dans le milieu qui viennent définir la dynamique de la vie communautaire. En donnant une visibilité aux organismes, le projet permit à la population de la MRC de mieux connaître leurs services. Cette visibilité fut offerte non seulement par la tournée dans les municipalités, mais également par la publicité concernant le projet. Plusieurs retombées sont aussi notables pour les acteurs de La grande séduction. Par les tournées, ceux-ci ont acquis une connaissance approfondie du milieu communautaire et des réalités des municipalités visitées. De plus, une retombée importante pour les acteurs repose sur le réseautage qu'a perfectionné le projet : les organismes de la MRC se connaissent mieux et le réseau existant est maintenant plus fort. En outre, le projet a favorisé une reconnaissance positive du milieu communautaire de même qu'il a entraîné le développement du sentiment de fierté et d'appartenance. Ainsi, les organismes communautaires ont développé la fierté d'appartenir à un milieu dynamique. En ce qui regarde la population de la MRC, la découverte de la richesse des services disponibles a renforcé son sentiment d'appartenance au milieu. Enfin, le projet a provoqué des retombées concrètes et diversifiées pour les organismes participants, entre autres en matière de recrutement de bénévoles, de membres ou de clients. De la même façon, des retombées sont observables pour le milieu de manière générale : retombées sociales, territoriales et, dans une plus faible mesure, économiques.

L'analyse des données permit de constater que, malgré la présence de certaines contraintes rencontrées, celles-ci n'ont pas menacé la réalisation du projet. Les contraintes observées se rapportaient en premier lieu au fonctionnement des organismes,

à la conjoncture interne, de même qu'au manque de ressources autant humaines que financières pouvant avoir un impact sur la participation de ces organismes au projet. D'autres contraintes se rapportent à la mise en œuvre et à la logistique des tournées concernant, par exemple, la durée du projet, l'horaire des soirées et la formule utilisée. Des contraintes furent remarquées quant à la mobilisation de la population relativement à la difficulté de mobiliser un public varié de toutes les tranches d'âge. Élément important pour la tenue du projet, le niveau de participation des municipalités a pu représenter une contrainte au bon déroulement de l'événement, voire à la venue de la tournée dans la municipalité. Enfin, certaines contraintes physiques ont été notées en lien avec les locaux utilisés, l'accessibilité des lieux et les conditions météorologiques qui pouvaient représenter des obstacles au projet. En réalité, les contraintes rencontrées se rapportent plus à la logistique entourant les tournées qu'au processus de concertation en tant que tel qui ne semble pas avoir connu d'obstacles majeurs.

D'après les acteurs interviewés, le projet fut une réussite qui se justifie par les retombées nommées précédemment, mais également par la mobilisation produite dans le milieu et par l'atteinte des objectifs visés par le projet. La réussite de la concertation a pu être observée par le peu d'obstacles rencontrés et par le respect de ses conditions de base. L'examen de la concertation réalisée dans le cadre de La grande séduction permet de constater que bien que les conditions de base étaient présentes, la concertation eut lieu surtout en amont des tournées pour l'organisation de celles-ci. Pendant le projet, la concertation s'est effectuée avec un plus petit groupe d'acteurs dont principalement le C.A. de la CDC. En réalité, il y eut peu d'espace de discussion formel réunissant tous les acteurs du projet. Le travail en équipe fut davantage orienté vers l'action soit la tenue des tournées dans les municipalités. La concertation s'est donc traduite dans ce cas par un passage à l'action misant sur le partenariat entre les acteurs présents pour l'élaboration et la réalisation du projet. L'organisation du projet aura reposé en majeure partie sur la présence du leader reconnu, le coordonnateur de la CDC, faisant du leadership un élément clé de cette concertation. Le coordonnateur a obtenu la

reconnaissance et la confiance du milieu et a su mobiliser les acteurs du projet. La mobilisation constitue, par ailleurs, une autre particularité de ce projet pouvant être vue comme un élément du processus de concertation tout comme un résultat de La grande séduction. En effet, le projet a conduit à une mobilisation des communautés à partir d'une approche de développement local misant sur une initiative aux assises territoriales qui fait appel aux forces endogènes d'un milieu soutenues par des ressources externes. Une dynamique de revitalisation peut ainsi s'instaurer basée sur la mobilisation des ressources internes et externes et sur une réappropriation du milieu par les acteurs locaux.

En réponse à la question de départ, l'interprétation des résultats confirme que la concertation a favorisé la dynamique du milieu parce qu'elle a permis de réunir différents acteurs de la discussion à l'action tout au long du projet permettant l'élaboration et la mise en œuvre de celui-ci. La concertation apparaît ici nettement comme un outil favorable à la mobilisation des communautés et au développement local. Elle aura contribué à l'élaboration du projet dont les retombées sont devenues favorables au milieu. De plus, il est possible de constater que le projet a pu engendrer un cycle de développement local tel que proposé par Klein (2006a). À partir d'une initiative locale ont été mobilisées les ressources endogènes et exogènes menant à une conscience territoriale favorable à l'autonomisation (empowerment) et à la poursuite d'autres initiatives de développement. À titre de suite à ce projet de recherche, il serait pertinent d'envisager un nouveau projet d'étude préoccupé par l'impact de La grande séduction sur l'autonomisation (empowerment) des acteurs du milieu.

À ce propos, plusieurs pistes de recherche seraient d'ailleurs envisageables. Songeons à une étude amenée à découvrir dans quelle mesure le projet a véritablement pu poursuivre le cycle de développement local décrit précédemment et de quelle façon ce cycle s'est déroulé. Pour poursuivre la réflexion au niveau de la concertation, il serait intéressant de faire une incursion concernant une des retombées du projet : à savoir le

réseautage entre les acteurs et les impacts résultant de ce réseautage, notamment lors d'éventuels processus de concertation entre les acteurs du milieu. La mobilisation observée pour ce projet pourrait également être explorée plus en profondeur, entre autres pour découvrir et comprendre les facteurs qui favorisent le maintien d'un processus de mobilisation des communautés. D'autre part, la perception des citoyens par rapport au projet, qui ne fut pas tenue en compte dans cette étude, pourrait constituer un nouvel angle d'analyse. Enfin, sachant que le projet fut repris dans des MRC voisines, il serait intéressant d'amorcer un examen comparatif de ces initiatives pour dégager les conditions gagnantes de la tenue, en milieu rural, de projets de développement local mobilisateurs. En somme, au moment où la dévitalisation des milieux ruraux nécessite la mise en place d'initiatives locales essentielles pour dynamiser le milieu, la réalisation d'études telles que celle qui fut présentée dans ce mémoire constitue une façon de documenter une initiative réussie qui servira sans doute à inspirer d'autres projets.

*Références*

Alliance de recherche universités-communautés en économie sociale et Réseau québécois de recherche partenariale en économie sociale. (2007). *La recherche partenariale: le modèle de l'ARUC-ÉS et du RQRP-ÉS*. Montréal: Alliance de recherche université communauté en économie sociale.

Bardin, L. (1989). *L'analyse de contenu*. (5<sup>e</sup> éd.). Paris : Presses Universitaires de France.

Berthiaume, V. (2007, 29 septembre). Prête à tout pour séduire la MRC des Chenaux. *L'Hebdo Mékinac des Chenaux*, 23 (40), 5.

Bourque, D. (2008). *Concertation et partenariat : entre levier et piège du développement des communautés*. Québec: Presses de l'Université du Québec.

Bradford, N. (2003). *Des villes et des collectivités qui fonctionnent : pratiques innovatrices, politiques habilitantes*. Ottawa : Réseau canadien de recherche en politiques publiques (RCRPP).

Cadieux, R. (1997). *Réflexions sur un exemple d'engagement auprès d'une communauté en milieu urbain: Le cas du Forum économique de Verdun*. Présenté dans le cadre des Journées annuelles de santé publique 1997. Institut national de santé publique du Québec.

Carrier, L. (1999). *La concertation comme outil de régionalisation*, document de réflexion préparé pour le Comité de travail sur les processus de concertation.

Comité de développement social des Chenaux. (2009, février). *Portrait socio-économique et sociodémographique de la municipalité de Saint-Maurice*. Comité de développement social des Chenaux.

Contandriopoulos, A.-P., Champagne, F., Potvin, L., Denis, J.-L., & Boyle, P. (1990). *Savoir préparer une recherche : la définir, la structurer, la financer*. Montréal : Les Presses de l'Université de Montréal.

Corporation de développement communautaire des Chenaux. (2007a). *Compte-rendu – La grande séduction des Chenaux, Rencontre des membres de la CDC des Chenaux, 6 juin 2007.* Document inédit, CDC des Chenaux.

Corporation de développement communautaire des Chenaux. (2007b). Document de présentation du projet de La grande séduction des Chenaux.

Corporation de développement communautaire des Chenaux. (2007c). *La grande séduction des Chenaux et sondage sur la formation.* Document inédit (courriel), CDC des Chenaux.

Corporation de développement communautaire des Chenaux. (2007d). *Prévoir à votre agenda – Déjeuner-causerie des coordinations.* Document inédit (courriel), CDC des Chenaux.

Corporation de développement communautaire des Chenaux. (2007e). *Projet – La grande séduction des Chenaux. Rencontre des membres de la CDC des Chenaux, 1<sup>er</sup> mai 2007.* Document de travail de la CDC des Chenaux.

Corporation de développement communautaire des Chenaux. (2007f). *Rencontre générale – La grande séduction des Chenaux, 15 octobre 2007.* Document inédit, CDC des Chenaux.

Corporation de développement communautaire des Chenaux. (2008a). Bilan – La grande séduction des Chenaux – Statistiques. *Bulletin de liaison, 1 (6), 2-3.*

Corporation de développement communautaire des Chenaux. (2008b). *Rapport annuel 2007-2008,* document préparé par la CDC des Chenaux.

Corporation de développement communautaire des Chenaux. (2009a). *Membres.* Page consultée le 16 novembre de <http://www.cdcdeschenaux.ca/membres.php>

Corporation de développement communautaire des Chenaux. (2009b). *Présentation PowerPoint des résultats d'une recherche sur « L'impact socio-économique de la présence des organismes communautaires dans la MRC des Chenaux ».* CDC des Chenaux.

- Crête, J. (2009). L'éthique en recherche sociale. Dans B. Gauthier (Éd.), *Recherche sociale. De la problématique à la collecte des données* (5<sup>e</sup> éd.). Sainte-Foy : Presses de l'Université du Québec.
- DBSF/DAA Stratégie. (2007). *Plan stratégique de développement du territoire de la MRC des Chenaux. Diagnostic stratégique, enjeux et défis*. Document de travail déposé à la MRC des Chenaux. Récupéré le 9 novembre 2009 de [http://www.clddeschenaux.ca/Diagnostic\\_strategique\\_enjeux\\_et\\_defis.pdf](http://www.clddeschenaux.ca/Diagnostic_strategique_enjeux_et_defis.pdf)
- Dugas, C. (1991). Dévitalisation et décentralisation dans l'Est-du-Québec. Dans J. Chevalier & R. Beaudry (Éd.), *De la Loire au Saint-Laurent. Des régions rurales face aux recompositions socioterritoriales*. Rimouski, Québec : GRIDEQ.
- Favreau, L., & Lévesque, B. (1996). *Développement économique communautaire : économie sociale et intervention*. Sainte-Foy : Presses de l'Université du Québec.
- Ferland, M.-F. (1986). *Les conditions de la concertation et la conférence sur les communications : thèse*. Québec : Faculté des Sciences sociales, Université Laval.
- Fortier, J. (2002). *Proposition d'un cadre de référence en concertation*. Mémoire de maîtrise inédit, Université du Québec à Trois-Rivières.
- Fortier, J. (2009). *Contribution de la concertation à la démocratisation de la gestion municipale : le cas de la Ville de Trois-Rivières*. Thèse de doctorat inédite, Université du Québec à Montréal.
- Fortin, F., Côté, J., & Filion, F. (2006). *Fondements et étapes du processus de recherche*. Montréal : Chenelière-éducation.
- Gagnon, Y.-C. (2005). *L'étude de cas comme méthode de recherche : guide de réalisation*. Sainte-Foy : Presses de l'Université du Québec.
- Gouvernement du Québec. (2006). *Politique nationale de la ruralité : Une force pour tout le Québec*. Québec : ministère des Affaires municipales et Régions. Document récupéré le 30 octobre 2009 de [http://www.mamrot.gouv.qc.ca/publications/regions/ruralite/ruralite\\_politique.pdf](http://www.mamrot.gouv.qc.ca/publications/regions/ruralite/ruralite_politique.pdf)

- Gouvernement du Québec. (2007). *Document d'information à l'intention des municipalités dévitalisées du Québec*. Québec : ministère des Affaires municipales et Régions. Document récupéré le 27 octobre 2009 de [http://www.mamrot.gouv.qc.ca/publications/regions/muni\\_devi.pdf](http://www.mamrot.gouv.qc.ca/publications/regions/muni_devi.pdf)
- Grandchamp, C., Harris, L., & Poitras, L. (2003). *Les processus de mobilisation d'une communauté locale : des initiatives de communauté visant l'amélioration de la qualité de vie*. Document de travail. Montréal : Centraide du Grand Montréal.
- Greffé, X. (2002). *Le développement local*. Paris : Éditions de l'Aube, Datar.
- Hamel, J. (1997). *Étude de cas et sciences sociales*. Montréal : Harmattan Inc.
- Jean, B. (1997). *Territoires d'avenir, pour une sociologie de la ruralité*. Sainte-Foy : Presses de l'Université du Québec.
- Jean, B. (2002). Réussir le développement approprié des régions rurales: quelques conditions gagnantes. Dans L. Favreau, M. Robitaille & D. Tremblay (Éd.), *Quel avenir pour les régions?* Gatineau : Chaire de recherche du Canada en développement des collectivités et Université du Québec en Outaouais.
- Jean, B. (2003). La construction sociale de la ruralité. Dans P. Poullaouec-Gonidec, S. Paquet & G. Domon (Éd.), *Les temps du paysage : Actes du colloque tenu à Montréal les 23 et 24 septembre 1999*. Montréal : Les Presses de l'Université de Montréal.
- Joyal, A. (2002). *Le développement local : Comment stimuler l'économie des régions en difficulté*. Sainte-Foy : Les Éditions de l'IQRC.
- Kaye, G., & Wolff, T. (1998). *Concertation locale: Les clefs du succès* [traduction de From the Ground Up, a workbook on coalition building and community development]. Beauport : Réseau québécois de Villes et Villages en santé.
- Klein, J.-L. (2006a). De l'initiative locale au développement territorial : une perspective synthétique. Dans M. Simard, D. Lafontaine, S. Savard, M. Tremblay & P.-A. Tremblay (Éd.), *Inégalités, démocraties et développement : des enjeux pour la gouvernance des territoires locaux et régionaux*. (p. 143-164). Rimouski : GRIDEQ.

- Klein, J.-L. (2006b). Développement local et initiative locale, une perspective d'analyse et d'intervention. Dans M. Tremblay, P.-A. Tremblay & S. Tremblay (Éd.), *Le développement social : un enjeu pour l'économie sociale*. Sainte-Foy: Presses de l'Université du Québec.
- Lamoureux, J. (1996). *La concertation : Perspectives théoriques sous l'angle du néo-corporatisme*. Montréal : Cahiers du Crises, Centre de recherche sur les innovations sociales. No 9607.
- Latendresse, J. (n.d.). *Le leadership partagé*. Guide. Montréal : Centre 1, 2 ,3 GO!
- Latendresse. J., & Saint-Pierre, N. (n.d.). *La mobilisation : Le moteur de l'action*. Montréal : Centre 1, 2, 3 GO! Récupéré le 16 décembre 2009 de [http://www.centre123go.ca/upload/documents/D28A5379-954F-B34D-DD5A-34B198AEB389-Lamobilisation\\_moteurdelaaction.pdf](http://www.centre123go.ca/upload/documents/D28A5379-954F-B34D-DD5A-34B198AEB389-Lamobilisation_moteurdelaaction.pdf)
- Leroux, R., & Ninacs, W.A. (2002). *La santé des communautés : perspectives pour la contribution de la santé publique au développement social et au développement des communautés, revue de littérature*. Québec : Institut national de santé publique du Québec.
- Mattessich, P.W., & Monsey, B. (1997). *Community Building: What Makes It Work; A Review of Factors Influencing Successful Community Building*. Saint Paul : Amherst H. Wilder Foundation.
- Mengin, J. (1989). *Guide du développement local et du développement social*. Paris : L'Harmattan.
- Mermoud-Thomassian, M. (2003). *Les pratiques en matière de concertation au niveau local : Le cas des projets de transport*. Rodige : Université Nice Sophia, Antipolis. Communication présentée le 22 mai 2003 au Colloque Rencontres internationales Démocratie et management local, École nationale d'administration publique, Québec.
- Miles, M.B., & Huberman, A.M. (2003). *Analyse des données qualitatives*. Bruxelle : De Boeck Université.

MRC des Chenaux. (2007a). *Plan de travail du Pacte rural de la MRC des Chenaux.* Document consulté le 18 novembre de [http://www.mrcdeschenaux.ca/Public\\_formu.php](http://www.mrcdeschenaux.ca/Public_formu.php)

MRC des Chenaux. (2007b). *Schéma d'aménagement et de développement révisé.* MRC des Chenaux. Récupéré le 18 novembre 2009 de <http://www.mrcdeschenaux.ca/Fichiers/publicationsformulaires/SADR.pdf>

Ninacs, W.A. (2002). Le pouvoir dans la participation au développement local dans un contexte de mondialisation. Dans P.-A. Tremblay, M. Tremblay & S. Tremblay (Éd.), *Développement local, économie sociale et démocratie*. Sainte-Foy : Presses de l'Université du Québec.

Ninacs, W.A. (2007). *Vers l'institut de la mobilisation et du pouvoir d'agir des communautés territoriales (impact). Survol des principaux éléments conceptuels.* Victoriaville : Coopérative de consultation en développement La Clé.

Ouellet, L. (1983). La concertation. Dans J. Dufresne & J. Jacques (Éd.). *Crise et leadership : Les organisations en mutation.* Montréal : Boréal Express.

Parazelli, M. (2004). Le renouvellement démocratique des pratiques d'intervention sociale. *Nouvelles pratiques sociales*, 17 (1), 9-32.

Pecqueur, B. (2000). *Le développement local : pour une économie des territoires.* (2<sup>e</sup> éd.). Paris : Syros.

Place, L. (2000). Dans les coulisses de la démocratie locale... La gestion et la mise en scène du projet urbain. Illustration d'une démarche diagnostic des pratiques locales de concertation. *Démocratie, Rencontres Ville – Management.* Université de Pau, IAE des pays de l'Adour.

Poirier, G. (2005). *Démarrer un projet de mobilisation : une affaire de cœur et de rigueur.* Extraits des actes du colloque « Agir ensemble? C'est faisable, ça se fait! ». Montréal : Centre 1, 2, 3 GO!

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

- Prévost, P. (1996). *Le leadership local et le développement : quelques réflexions.* Université de Sherbrooke.
- Réseau des SADC du Québec. (2007, novembre). *La revitalisation de nos collectivités : osons la fierté locale!* Mémoire présenté à la Fédération québécoise des municipalités. Document récupéré le 29 octobre 2009 de <http://www.sadcnicoletbecancour.ca/client/m%C3%A9moire%20r%C3%A9seau%20des%20sadc%20du%20qc.pdf>
- Roy, S. (2009). L'étude de cas. Dans B. Gauthier (Éd.), *Recherche sociale. De la problématique à la collecte des données* (5<sup>e</sup> éd.). Sainte-Foy : Presses de l'Université du Québec.
- Savoie, P., & Pauquay, F. (2007). Le loisir essentiel au développement des collectivités rurales : opportunités et défis. *Observatoire québécois du loisir.* Vol. 4 (8).
- Savoie-Zajc, L. (2009). L'entrevue semi-dirigée. Dans B. Gauthier (Éd.), *Recherche sociale. De la problématique à la collecte des données* (5<sup>e</sup> éd.). Sainte-Foy : Presses de l'Université du Québec.
- Schneider, R. (1987). *Gestion par concertation.* Montréal : Agence d'Arc.
- Shortall S., & Shucksmith, M. (1998). Integrated Rural Development : Issues Arising from the Scottish Experience, *European Planning Studies*, 6 (1), 73-88.
- Statistique Canada. (2006). *Recensement 2006. Profil des communautés de 2006.* Document consulté le 24 novembre 2009 de <http://www12.statcan.gc.ca/census-recensement/2006/dp-pd/prof/92-591/index.cfm?Lang=F>
- Statistique Canada. (2009). *Population urbaine et rurale, par province et par territoire.* Recensement de la population, 1851 à 2006. Page consultée le 23 novembre 2009 de <http://www40.statcan.gc.ca/l02/cst01/demo62f-fra.htm>
- Stöhr, W.B. (2003). Development from below: vingt ans plus tard. Dans. J.-M. Fontan, J.-L. Klein & B. Lévesque (Éd.). *Reconversion économique et développement territorial*, (p. 119-143). Sainte-Foy : Presses de l'Université du Québec.

- Stöhr, W.B., & Taylor, D.R.F. (1981). Development from Above or Below? The Dialectics of Regional Planning in Developing Countries. Dans A.L. Mabogunje & R.P., Misra (Éd.), *Regional Development Alternatives: International Perspectives*. Singapore: Maruzen Asia for United Nations Centre for Regional Development.
- Thibault, A. (2001). Réseau et réseautage. Dans Association québécoise du Loisir municipal & Laboratoire en loisir et vie communautaire (Éd.) *Le loisir public au Québec, une vision moderne* (p. 83 à 95). Sillery, (QC) : Presses de l'Université du Québec.
- Thibault, A. (2009). Petit guide de la concertation municipale-scolaire; 10 conditions gagnantes. *Observatoire québécois du loisir*. 7 (6), 1-5.
- Thibault, A., Lequin, M., & Tremblay, M. (2000). *Cadre de référence de la participation publique (démocratique, utile et crédible) : Proposé pour avis aux citoyens actifs du Québec*. Québec : Conseil santé et bien-être.
- Tremblay, S. (1999). *Du concept de développement au concept de l'après-développement : trajectoire et repères théoriques*. Chicoutimi : Université du Québec à Chicoutimi. Travaux et études en développement régional.
- Tremblay, D.-G., & Fontan, J-M. (1994). *Le développement économique local : la théorie, les pratiques, les expériences*. Sainte-Foy, Québec: Télé-Université.
- Tremblay, D-G., & Rolland, D. (2003). *Concertation : Modèles et perspectives*. Télé-Université, Université du Québec. Version révisée.
- Vachon, B. (1993). *Le développement local : Théorie et pratique*. Boucherville : Gaëtan Morin éditeur.
- Vézina, G., Blais, P., & Michaud, C. (2003). Les collectivités viables en milieu rural : bref regard sur les enjeux et sur certaines pistes d'action. *Tiré de la trousse d'action Vers des collectivités viables (Vivre en ville)*. Québec : Ministères des Affaires municipales, du Sport et du Loisir.
- Yin, R.K. (2003). *Case study research. Design and Methods* (3rd ed). Thousand Oaks : Sage Publications, Inc.

*Appendice A*

Guide d'entretien pour le comité de coordination

Grille d'entretien pour le comité de coordination

<b>A. Historique du projet</b>
1. Quelle est l'origine du projet? (Quel était le contexte au moment d'élaborer le projet? Le projet est-il relié à une problématique particulière?)
2. Qui a initié le projet?
3. Pourquoi avoir initié le projet?
4. Quelles sont les caractéristiques des communautés où a eu lieu le projet? <ul style="list-style-type: none"> <li>o Au niveau de la population (groupe d'âge, niveau d'éducation, réseaux sociaux, problématiques sociales ou économiques et politiques)</li> <li>o Au niveau du milieu communautaire et associatif (nombre d'organismes, dynamisme du milieu, état de la mobilisation)</li> </ul>
<b>B. Le projet</b>
5. Pouvez-vous faire une description du projet?
6. Quelle était la durée du projet?
7. Quels étaient les objectifs du projet?
8. À quels besoins répondait le projet?
<b>C. Rôle dans le projet</b>
9. Quel était le rôle du comité de coordination? (à toutes les étapes du projet)
10. Quel était le rôle de votre organisme? (à toutes les étapes du projet)
11. Quel était le <u>rôle</u> des acteurs dans le projet? (élus, organismes communautaires, entreprises d'économie sociale, citoyens-ambassadeurs)
<b>D. Les acteurs (relations)</b>
12. Qui a participé au projet?
13. À qui était destiné le projet?
14. De quelle façon les acteurs ont-ils été choisis? (obligés de participer?) (élus, organismes communautaires, entreprises d'économie sociale, citoyens-ambassadeurs)
15. Est-ce que le projet a réuni les bons acteurs? (manque, volonté d'agir)
16. Comment étaient les <u>rapports</u> entre les acteurs du projet? (élus, organismes communautaires, entreprises d'économie sociale, citoyens-ambassadeurs, comité de coordination)
17. Comment évaluez-vous la participation des acteurs? (élus, organismes communautaires, entreprises d'économie sociale, citoyens-ambassadeurs) <ul style="list-style-type: none"> <li>o Participation avant le projet (au sein de leur organisme, avec les autres organismes)</li> <li>o Participation lors des journées-rencontres (9) dans les municipalités</li> </ul>
<b>E. L'organisation</b>
18. Comment avez-vous mis sur pied le projet? (étapes suivies)
19. Qu'avez-vous fait pour : (stratégies, moyens) <ul style="list-style-type: none"> <li>a) Définir le problème</li> <li>b) Choisir les acteurs (la logique derrière le choix des ambassadeurs, partenaires, organismes communautaires, élus)</li> <li>c) Créer des objectifs communs</li> <li>d) Réaliser la sensibilisation et la mobilisation</li> <li>e) Maintenir la relation entre les acteurs</li> <li>f) Coordonner l'action (au niveau opérationnel : réunions, méthodes de communication, fréquence, circulation des informations, vision commune)</li> </ul>

20. Comment étaient définis les rôles de chacun? (les rôles étaient-ils bien définis?)
21. Quelle était la fréquence des rencontres de préparation? (au sein de votre organisme, avec tous les organismes)
22. Est-ce que le fonctionnement était démocratique?
23. Vous sentiez-vous « habileté » à participer? (temps, compétences, ressources, pouvoir décisionnel...)
24. Qui a agi en tant que leader du projet?
25. Comment était le leadership?
26. Y a-t-il eu des rencontres d'échange et de discussion entre tous les acteurs du projet?
27. Comment s'est déroulé « l'avant » événement? (organisation) <ul style="list-style-type: none"> <li>a) Points positifs</li> <li>b) Points à améliorer</li> </ul>
28. Comment s'est déroulé l'événement? (journées mêmes) <ul style="list-style-type: none"> <li>a) Points positifs</li> <li>b) Points à améliorer</li> </ul>
29. Quelle est votre perception de la satisfaction des acteurs face au projet? (au niveau de la planification, de la mise en œuvre, des résultats)
30. Quelle est votre perception de la satisfaction de la population ciblée par le projet?
31. Quelle est <u>votre</u> satisfaction face au projet? (au niveau de la planification, de la mise en œuvre, des résultats)
<b>F. Sensibilisation / Mobilisation</b>
32. Qu'est ce qui a fait en sorte que les gens ont été mobilisés? <ul style="list-style-type: none"> <li>a) Au sein de votre organisme</li> <li>b) Les acteurs du projet</li> <li>c) La population</li> </ul>
33. Quelle ampleur avaient les démarches de sensibilisation / mobilisation?
34. Quelles conditions ont rendu favorable le <u>maintien</u> de la mobilisation tout au long du projet? (dynamisme de la communauté, ressources humaines et financières, population visée, stratégies d'action retenues)
35. Quelles conditions auraient facilité ( davantage) la sensibilisation et la mobilisation?
<b>G. Suivi</b>
36. Y a-t-il eu un processus d'évaluation pendant et après le projet?
37. Y a-t-il des suites prévues à ce projet ? (de façon générale, pour votre organisation, pour les acteurs-participants)
<b>H. Conditions gagnantes</b>
38. Croyez-vous que le projet est une réussite ou non?
39. Pourquoi est-ce une réussite?
40. Quels avantages sont reliés au fait que le projet se soit déroulé en milieu rural?
41. Quels désavantages sont reliés au fait que le projet se soit déroulé en milieu rural?
<b>I. Economie sociale</b>
42. Les entreprises d'économie sociale ont-elles participé au projet?
43. Pourquoi avoir intégré des entreprises d'économie sociale?
44. Quelle a été la valeur ajoutée de ces entreprises dans l'élaboration et la réalisation du projet?
45. Y a-t-il des contraintes liées à la participation des entreprises d'économie sociale?

<b>J. Contraintes</b>
<b>46. Contraintes organisationnelles</b>
a) Est-ce qu'il y a des éléments dans le fonctionnement de votre organisme qui ont nui à votre participation au projet? (ressources humaines, vision, culture organisationnelle, mode de gestion à l'interne)
b) Y avait-il des contraintes liées aux caractéristiques des organismes impliqués?
c) Y avait-il des contraintes liées aux caractéristiques de l'organisme porteur du projet?
<b>47. Contraintes sociales</b>
Y avait-il des contraintes liées :
a) aux acteurs du projet (relation entre les acteurs)
b) aux publics ciblés
c) à la mobilisation (citoyen, élus, organismes...)
d) aux relations de pouvoir
<b>48. Contraintes politiques et administratives</b>
a) Quelles ont été les contraintes politiques et administratives rencontrées avant, pendant et après le projet? Exemples :
o rapport politique entre certains acteurs
o appui / influence politique
o administration publique
o loi
<b>49. Contraintes économiques</b>
a) Quelles ont été les contraintes économiques rencontrées avant, pendant et après le projet? Exemples :
o sources de financement
o capacité financière des acteurs (argent à débourser par les organismes pour participer)
<b>50. Contraintes physiques</b>
Y avait-il des contraintes liées :
a) à l'espace disponible
b) au territoire
c) à la distance
d) à l'accessibilité
<b>51. Contraintes personnelles</b>
a) Quelles contraintes personnelles avez-vous rencontrées pendant le projet
a. disponibilité des acteurs
b. conflit / rapport de force
c. physique
d. sociale
e. économique
<b>52. Stratégies / Actions</b>
En tenant compte des principales contraintes rencontrées :
a) Qu'avez-vous fait pour surmonter ces contraintes? (stratégies, mesures)
<b>K. Retombées du projet</b>
<b>1. Pour la MRC des Chenaux</b>
Quelles sont les retombées du projet sur le plan :

- a) social
- b) économique
- c) politique

**2. Pour les municipalités**

Quelles sont les retombées du projet sur le plan:

- a) social
- a) économique
- b) politique

**3. Pour votre organisme**

Quelles sont les retombées du projet sur le plan :

- a) social
- b) économique
- c) politique

**4. Pour les organismes qui avaient un kiosque**

Quelles sont les retombées du projet sur le plan :

- a) social
- b) économique
- c) politique

**5. Pour la population**

Quelles sont les retombées du projet sur le plan :

- a) social
- b) économique
- c) politique

**6. Pour vous personnellement**

Quelles sont les retombées du projet sur le plan :

- a) social
- b) économique
- c) politique

*Appendice B*

Guide d’entretien pour les acteurs

## Grille d'entretien pour les acteurs

<b>A. Historique du projet</b>
1. De quelle façon avez-vous pris connaissance du projet? (sensibilisé et intégré au projet)
<b>B. Le projet / Motivations</b>
2. Qu'est-ce qui vous a motivé à intégrer le projet? (Quels étaient vos intérêts à intégrer le projet?) (le vôtre, celui de votre organisation)
3. Est-ce que le projet a répondu à vos besoins?
<b>C. Rôle dans le projet</b>
4. Avez-vous été bien accueilli au sein du projet? (Comment était l'accueil?)
5. Quel était votre rôle dans le projet? (à toutes les étapes du projet)
<b>D. Les acteurs (relations)</b>
6. Comment étaient de façon générale les relations entre les acteurs du projet? (et avec vous?) (élus, organismes communautaires, entreprises d'économie sociale, citoyens-ambassadeurs, comité de coordination)
7. Comment évaluez-vous la participation des autres acteurs au projet? (élus, organismes communautaires, entreprises d'économie sociale, citoyens-ambassadeurs, comité de coordination)
8. Est-ce que le projet a réuni les bons acteurs? (manque, volonté d'agir)
9. Comment qualifiez-vous votre participation? o Participation avant le projet (dans votre milieu, avec les autres organismes) o Participation lors des journées-rencontres (9) dans les municipalités
<b>E. L'organisation</b>
10. Dans quelle mesure avez-vous participé aux étapes suivantes : a) La définition du problème b) La définition d'objectifs communs c) Le choix des acteurs d) La sensibilisation et mobilisation e) Le maintien de relations entre les acteurs f) La coordination de l'action (au niveau opérationnel : réunions, méthodes de communication, fréquence, circulation des informations, vision commune)
11. Comment étaient définis les rôles de chacun?
12. Quelle était la fréquence des rencontres de préparation? (au sein de votre organisme, avec tous les organismes)
13. Est-ce que le fonctionnement était démocratique?
14. Vous sentiez-vous « habilité » à participer? (temps, compétences, ressources, pouvoir décisionnel...)
15. Comment fut le soutien à votre participation?
16. Qui a agi en tant que leader du projet?
17. Comment était le leadership?
18. Comment s'est déroulé « l'avant » événement? (rencontre, plan d'action, mécanismes de communication) a) Points positifs b) Points à améliorer
19. Comment s'est déroulé l'événement? (journées mêmes) a) Points positifs b) Points à améliorer
20. Quelle est votre satisfaction par rapport au projet? (au niveau de la planification, de la mise en

œuvre, des résultats)
<b>F. Sensibilisation / Mobilisation</b>
21. Qu'est-ce qui a fait en sorte que les gens ont été mobilisés?
a) Au sein de votre organisme b) Les acteurs du projet c) La population
22. Quelles conditions ont rendu favorable le <u>maintien</u> de la mobilisation tout au long du projet? (dynamisme de la communauté, ressources humaines et financières, population visée, stratégies d'action retenues)
23. Quelles conditions auraient facilité (davantage) la sensibilisation et la mobilisation?
<b>G. Suivi</b>
24. Y a-t-il eu un processus d'évaluation pendant et après le projet?
25. Y a-t-il des suites prévues à ce projet? (de façon générale, pour votre organisation, pour les acteurs-participants)
<b>H. Conditions gagnantes</b>
26. Croyez-vous que le projet est une réussite ou non?
27. Pourquoi est-ce une réussite?
28. Quels avantages sont reliés au fait que le projet se soit déroulé en milieu rural?
29. Quels désavantages sont reliés au fait que le projet se soit déroulé en milieu rural?
<b>I. Économie sociale</b>
30. Est-ce que vous savez que les organismes suivants sont des entreprises d'économie sociale: o CPE Le Petit Champlain, CPE Flocons de rêve, Le Bulletin des Chenaux, Le Grapheur
31. Quelle est la valeur ajoutée de ces entreprises dans l'élaboration et la réalisation du projet?
32. Croyez-vous que, suite au projet, vous avez une meilleure connaissance de ce qu'est une entreprise d'économie sociale?
<b>J. Contraintes</b>
<b>33. Contraintes organisationnelles</b>
▪ Est-ce qu'il y a des éléments dans le fonctionnement de votre organisme qui ont nui à votre participation au projet? (ressources humaines, vision, culture organisationnelle, mode de gestion à l'interne)
<b>34. Contraintes sociales</b>
Y avait-il des contraintes liées :
a) aux acteurs du projet (relations entre les acteurs) b) aux publics ciblés c) à la mobilisation (citoyen, élus, organismes...) d) aux relations de pouvoir
<b>35. Contraintes politiques et administratives</b>
a) Quelles ont été les contraintes politiques et administratives rencontrées avant, pendant et après le projet? Exemples : o rapport politique entre certains acteurs o appui / influence politique o administration publique o loi
<b>36. Contraintes économiques</b>
a) Quelles ont été les contraintes économiques rencontrées avant, pendant et après le projet? Exemples : - sources de financement

- capacité financière des acteurs (argent à débourser par les organismes)

### 37. Contraintes physiques

Y avait-il des contraintes liées :

- a) à l'espace disponible
- b) au territoire
- c) à la distance
- d) à l'accessibilité

### 38. Contraintes personnelles

- Quelles contraintes personnelles avez-vous rencontrées pendant le projet?
  - a) disponibilité des acteurs
  - b) conflit/rapport de force
  - c) physique
  - d) sociale
  - e) économique

### 39. Stratégies/Actions

En tenant compte des principales contraintes rencontrées :

- a) Qu'avez-vous fait pour surmonter ces contraintes? (stratégies, moyens)

## K. Retombées du projet

### 1. Pour la MRC des Chenaux

Quelles sont les retombées du projet sur le plan :

- a) social
- b) économique
- c) politique

### 2. Pour les municipalités

Quelles sont les retombées du projet sur le plan :

- a) social
- b) économique
- c) politique

### 3. Pour votre organisme

Quelles sont les retombées du projet sur le plan :

- a) social
- b) économique
- c) politique

### 4. Pour les organismes qui avaient un kiosque

Quelles sont les retombées du projet sur le plan :

- a) social
- b) économique
- c) politique

### 5. Pour la population

Quelles sont les retombées du projet sur le plan :

- a) social
- b) économique
- c) politique

### 6. Pour vous personnellement

Quelles sont les retombées du projet sur le plan :

- a) social
- b) économique
- c) politique

*Appendice C*

Guide d'entretien pour les acteurs secondaires

## Grille d'entretien pour les acteurs secondaires

<b>A. Historique du projet</b>
1. De quelle façon avez-vous pris connaissance du projet? (sensibilisé et intégré au projet)
<b>B. Rôle dans le projet</b>
2. Quelle a été votre contribution (rôle) dans le projet? (à toutes les étapes du projet) a. La sensibilisation et mobilisation b. Le maintien de relations entre les acteurs La coordination de l'action (au niveau opérationnel : réunions, méthodes de communication, fréquence, circulation des informations, vision commune)
<b>C. Le projet / Motivations</b>
3. Qu'est-ce qui vous a motivé à intégrer et à jouer ce rôle dans le projet? (Quels étaient vos intérêts à intégrer le projet?) (le vôtre, celui de votre organisation)
4. Est-ce que le projet a répondu à vos besoins?
<b>D. Les acteurs (relations)</b>
5. Comment étaient, de façon générale, la participation et les relations entre les acteurs du projet? (et avec vous?) (élus, organismes communautaires, entreprises d'économie sociale, citoyens-ambassadeurs, comité de coordination)
6. Est-ce que le projet a réuni les bons acteurs? (manque, volonté d'agir)
<b>E. L'organisation</b>
7. Comment fut le soutien à votre participation à travers toute l'organisation de l'événement ? (dans votre municipalité)
8. Comment les informations sur le projet ont circulé jusqu'au jour de l'événement? (courriel, rencontres, de manière informelle...)
9. Qui a agi en tant que leader du projet?
10. Comment était le leadership?
11. Comment s'est déroulé l'événement? (Avant et pendant) c) Points positifs d) Points à améliorer
12. Quelle est votre satisfaction par rapport au rôle joué dans le projet? (place dans l'organisation, par rapport aux décisions)
<b>F. Sensibilisation / Mobilisation</b>
13. Qu'est ce qui a fait en sorte que les gens ont été mobilisés? d) Au sein de votre organisme e) Les acteurs du projet f) La population
14. Quel rôle avez-vous joué au niveau de la mobilisation? (population, organisme...)
15. Quelles conditions auraient facilité (davantage) la sensibilisation et la mobilisation?
<b>G. Suivi</b>
16. Y a-t-il des suites prévues à ce projet? (de façon générale, pour votre organisme, pour les acteurs-participants)
<b>H. Conditions gagnantes</b>
17. Croyez-vous que le projet est une réussite ou non?
18. Pourquoi est-ce une réussite?
19. Quels avantages sont reliés au fait que le projet se soit déroulé en milieu rural?

20. Quels désavantages sont reliés au fait que le projet se soit déroulé en milieu rural?

**J. Contraintes**

21. Y a-t-il eu des contraintes rencontrées pendant le projet?

- Organisationnelles
- Sociales
- Politiques
- Administratives
- Économiques
- Physiques
- Personnelles

22. Vous sentiez-vous « habileté » à participer? (temps, compétences, ressources, pouvoir décisionnel...)

**K. Retombées du projet**

23. Croyez-vous qu'il y a eu des retombées au projet?

- Sociales
- Politiques
- Économiques

a) Pour la MRC des Chenaux

b) Pour les municipalités

c) Pour les organismes qui avaient un kiosque (et/ou le vôtre)

d) Pour la population

e) Pour vous personnellement

*Appendice D*

Grille de codification des entretiens

Grille codification entretiens

La grande séduction

Dimensions	Sous-dimensions	Variables
CONTEXTE	<b>Historique</b>	Origine, initiateur, pourquoi
	<b>Projet</b>	Description, durée
		Objectifs – Besoins
CONCERTATION	<b>Motivations</b>	
	<b>Acteurs</b>	Choix des acteurs
		Rôles
		Relations
		Participation
	<b>Organisation</b>	Économie sociale
		Planification de l'action concertée (étapes)
		Forces – Faiblesses
		Démocratie – Discussion
		Pouvoir d'agir
CONSTATS	<b>Conditions de succès</b>	Leadership
		Conditions gagnantes
		Satisfaction
		Rapport au territoire : (rural / urbain et caractéristiques population et milieu communautaire)
	<b>Contraintes</b>	Économie sociale
	<b>Retombées</b>	

