



La revitalisation de nos collectivités : osons la fierté locale!

**Mémoire présenté à la
Fédération Québécoise des Municipalités**

par

Le Réseau des SADC du Québec

Le 16 novembre 2007

**SADC
CAE**
Depuis plus de 25 ans





Table des matières

1. Qui sommes-nous?	3
2. Introduction.....	5
3. Quelques constats.....	6
4. Questions de sémantique et de statistiques.....	7
5. La revitalisation : bien plus qu'une question d'argent.....	8
5.1 Redécouvrir la fierté locale.....	9
5.2 Oser la fierté locale.....	10
6. Du rôle des élus municipaux.....	11
7. Rigueur et créativité : un mariage possible.....	13
8. Quelques exemples concrets	15
8.1 Mon village, ma fierté!.....	15
8.2 Planification stratégique au Témiscamingue	16
8.3 Projet de gestion environnementale du Bassin versant du Ruisseau Vacher	18
8.4 Soixante-sept autres exemples.....	19
9. Une recommandation	20
10. Conclusion	20



1. Qui sommes-nous?

Corporation à but non lucratif fondée il y a douze ans, le Réseau des SADC du Québec regroupe 67 Sociétés d'aide au développement des collectivités (SADC) et Centres d'aide aux entreprises (CAE) principalement répartis sur le territoire rural québécois.

Les SADC et les CAE : au cœur du développement des collectivités

Organisations à but non lucratif, les SADC travaillent depuis 25 ans au développement des régions des quatre coins du Canada. Les lecteurs qui cherchent un fil conducteur entre les croustilles Miss Vickies, le film *Atarnajuat l'homme rapide*, le fromage Pied-de-vent et le projet Esperanto (véhicule marin) au Nouveau-Brunswick découvriront que tous ces projets ont été soutenus financièrement ou techniquement par une SADC.

C'est ainsi que, par les ressources qu'elles savent mettre au service des collectivités, les SADC aident les milieux à prendre leur développement en main. Le développement local, la diversification de l'économie des régions, la création de nouvelles entreprises, la sensibilisation à l'entrepreneuriat (chez les jeunes et les femmes) et la lutte contre l'exode des jeunes sont au cœur de leurs préoccupations.

En plus d'offrir un service d'accompagnement et de financement personnalisé aux entreprises qu'elles aident et de soutenir des projets de développement local, les SADC interviennent dans des secteurs comme l'économie sociale et la relève en entreprise. À ce sujet, elles font des interventions ciblées afin d'appuyer les entrepreneurs dans la planification de leur relève. Les multiples actions et le leadership des SADC génèrent ainsi des retombées concrètes dans tous les milieux.



Un Réseau dynamique

Au Québec, nos membres ont un impact majeur sur le développement des collectivités. Leur force, ils la puisent auprès de 1350 administrateurs qui représentent des secteurs comme la santé, l'éducation, les affaires, la foresterie, l'agriculture, etc. Étant enracinés dans leur milieu, ces bénévoles agissent dans les conseils d'administration des SADC/CAE et à plusieurs tables de concertation. Au total, environ 1000 heures de travail en moyenne sont consacrées annuellement à chaque SADC/CAE par les bénévoles!

Au sein du Réseau, on retrouve 400 professionnels actifs dans plus de 600 comités de travail (jeunesse, emploi, économie sociale, orientations, etc.) qui favorisent la concertation et l'animation du milieu. Ces professionnels offrent également un soutien technique et financier à la création de petites et moyennes entreprises. Les SADC/CAE comptent sur un actif total de 186 M\$ aux fins d'investissement.

Enfin, soulignons que, dans l'ensemble, nous desservons 4,2 millions de personnes du Québec rural et semi-rural, réparties dans 1240 municipalités.

Des résultats éloquentes

L'action des SADC et des CAE au Québec se traduit par des données bien concrètes. Chaque année, plus de 9300 entreprises et 10 200 entrepreneurs bénéficient des services d'une SADC ou d'un CAE. En 2004-2005, Ceux-ci ont octroyé 1296 prêts d'une valeur de 72 M\$, soit une moyenne de 55 000 \$ par prêt, favorisant ainsi la création ou le maintien de 15 900 emplois. Soulignons que les prêts octroyés ont un effet levier de 408 M\$ ou 5,66 \$ pour chaque dollar investi, ce qui représente une performance financière fort appréciable.



2. Introduction

C'est avec plaisir que nous répondons à l'invitation de la Fédération Québécoise des Municipalités (FQM) de participer à ce *Forum sur les municipalités dévitalisées au Québec*. Nous saluons cette initiative qui contribuera certainement à élaborer des solutions basées sur une vision renouvelée de l'avenir des communautés dévitalisées du Québec.

Plus que jamais, le milieu rural et nos régions doivent composer avec de nombreux défis et enjeux. Tous l'ont constaté, nos municipalités dites « dévitalisées » sont en proie à moult difficultés telles que des pénuries de main-d'œuvre, l'exode des cerveaux, un taux de chômage élevé, un vieillissement de la population, une cohabitation parfois difficile, l'effritement de l'économie locale traditionnelle, etc.

Pourtant, ce que l'on ne dit pas assez, c'est qu'elles regorgent aussi d'un potentiel important. Bien que nous souscrivions aux solutions « classiques » avancées jusqu'à présent, que ce soit en matière de fiscalité, de modulation des programmes ou d'aide financière aux infrastructures, nous avons préféré concentrer nos propos afin d'apporter une autre vision, une approche complémentaire de la revitalisation de nos collectivités basée sur la découverte et l'exploitation de ce potentiel.

Dans cette perspective, la réflexion que nous proposons dans ce mémoire est guidée par une prémisse qui reflète l'essence même de la mission des SADC au Québec : un développement axé sur la prise en charge des milieux par les milieux. Plus précisément, nous soumettons, dans ce mémoire, quelques suggestions concernant le soutien et les moyens à offrir aux petites localités pour résoudre leurs problèmes à long terme en misant sur un actif incontournable et inaltérable : la fierté locale.



3. Quelques constats

Plusieurs travaux ont permis d'établir les caractéristiques et les problèmes des municipalités dites dévitalisées. Ainsi, nous savons qu'il s'agit de municipalités qui présentent notamment les caractéristiques suivantes¹ :

- elles sont généralement de petite taille (moins de 700 habitants);
- leur population est en déclin et les personnes âgées de plus de 65 ans y sont en plus grand nombre que dans les municipalités rurales dynamiques (14 % contre 8 %);
- le secteur primaire y est six fois plus important que la moyenne québécoise;
- le taux de chômage est chronique et généralement quatre fois plus élevé que la moyenne;
- leurs infrastructures sont inadéquates, voire inexistantes;
- les ressources tant matérielles, financières qu'humaines s'y font rares;
- le milieu bâti ne cesse de se dégrader;
- la base traditionnelle de l'économie s'effrite;
- etc.

Pourtant, ce que l'on ne dit pas assez, c'est que ces municipalités ont aussi un potentiel important. Nous croyons fermement, pour l'avoir expérimenté depuis 25 ans, que nos collectivités rurales regorgent d'idées novatrices qui méritent d'être soutenues pour leur permettre d'atteindre leur plein potentiel de développement. Dans l'histoire du Québec, les régions rurales ont prouvé à maintes reprises leur capacité de négocier des virages importants sur les plans tant technologique qu'économique ou industriel. Cette capacité repose sur des atouts importants et qui sont toujours présents tels que la solidarité, le sentiment d'appartenance et la créativité des populations qui ont choisi de s'y établir. Sans compter les ressources uniques et permanentes dont plusieurs régions

¹ Ces données sont tirées d'une présentation effectuée par Bruno Jean, professeur en sociologie et développement régional à l'université de Rimouski, intitulée *Fragilisation des communautés locales : constats et pistes de solution*, 23 avril 2007 et du site internet de la Coalition des régions (http://www.coalition-desregions.ca/contenu/mun_devitalisee.asp).



disposent : une forêt riche, des terres fertiles, un climat propice à la culture de nombreux produits, des produits marins variés et en abondance, des paysages et une qualité de vie incomparables, etc.

Voilà autant d'éléments qui nous permettent d'affirmer qu'il est possible de revitaliser nos milieux ruraux. Il suffit de réunir certaines conditions gagnantes qui permettront de catalyser cette revitalisation.

4. Questions de sémantique et de statistiques...

Les constats exposés dans la section précédente nous amènent, dans un premier temps, à aborder de façon plus ciblée la qualification des municipalités dévitalisées.

Sans vouloir verser dans la pensée positive, nous croyons que la terminologie employée pour qualifier les municipalités visées, soit le terme « dévitalisées » s'inscrit en porte-à-faux avec la réappropriation de la fierté locale qui représente la bougie d'allumage nécessaire pour assurer l'essor de nos communautés en difficulté. Nous croyons qu'il serait préférable d'utiliser une terminologie qui permettrait de promouvoir les défis à relever et la capacité des collectivités de le faire. À titre d'exemple, l'expression « municipalités en transition » nous apparaîtrait plus appropriée pour refléter cette vision.

Par ailleurs, sans vouloir nier le travail effectué pour bâtir les indices de dévitalisation, nous croyons qu'il importe d'en faire la mise à jour et d'en évaluer la pertinence sur une base régulière. Nous vivons dans un monde en mutation et les changements s'opèrent à une vitesse vertigineuse. Il faut donc être prudent lorsque nous qualifions une situation de dévitalisation à partir de statistiques qui, souvent, dressent un portrait du passé davantage que du présent ou de l'avenir. En outre, il faut rappeler que les indices utilisés sont une photo instantanée d'une situation donnée. Ils ne permettent pas d'identifier les défis à venir. Autrement dit, les indices actuels sont en quelque sorte des Polaroids qui ne nous



permettent pas de voir le film du développement des collectivités dans son ensemble. C'est pourquoi, nous croyons fermement que, pour les élus municipaux, l'écoute du milieu devrait demeurer le meilleur indicateur qui soit.

5. La revitalisation : bien plus qu'une question d'argent...

Pour faire face aux défis auxquels sont confrontées nos municipalités, l'argent est souvent présenté comme une panacée à tous les maux. C'est ainsi qu'on assiste depuis plusieurs années à la création de programmes en tous genres pour arrêter les hémorragies qui se multiplient aux quatre coins du Québec. Trop souvent, on fait de la « gestion de crise » en délaissant les vertus de la prévention et de la gestion stratégique et proactive. On privilégie des approches sectorielles sans prendre en compte les effets pervers que celles-ci peuvent avoir sur d'autres secteurs d'activité. On adopte des mesures fiscales particulières qui, parfois, cannibalisent les efforts des municipalités voisines, on épouse des priorités dans lesquelles on investit, comme le développement durable, etc.

Sans vouloir nier l'importance ou la nécessité de ces interventions, nous croyons qu'il est temps de revoir nos façons de faire et de nous engager à faire du développement de façon durable dans nos collectivités. Mais une telle vision suppose qu'il existe, d'abord et avant tout, une volonté collective et partagée d'y contribuer et cette volonté repose sur la redécouverte de la fierté des citoyens à l'égard de leurs capacités et du potentiel qu'offre leur milieu de vie.



5.1 Redécouvrir la fierté locale

Malheureusement, à l'heure actuelle, « la faiblesse ou la décroissance de certaines communautés s'apparente à une maladie chronique : le scepticisme s'installe, puis le fatalisme et inévitablement l'abandon »². C'est ainsi que, pour en arriver à déployer une volonté collective, il est nécessaire de mobiliser la population et l'ensemble des acteurs concernés en faveur d'une fierté locale retrouvée.

Nous savons que le terme « mobilisation » a été largement utilisé et que plusieurs préjugés s'y rattachent. Cependant, s'il existe une volonté réelle d'y arriver, nous croyons qu'il est possible de mettre en œuvre des initiatives qui permettront aux gens de redécouvrir leurs forces, leurs atouts, leurs particularités, leur potentiel, et d'en être fiers. Cela nécessite une implication des organismes du milieu et des citoyens en synergie avec les élus. Les élus et leurs partenaires locaux doivent créer le climat et les conditions qui permettront de faire jaillir les initiatives citoyennes et à la population de redécouvrir sa fierté, se réappropriant du même souffle, l'avenir collectif.

Comme nous le savons tous, la fierté locale naît de la découverte de notre identité collective, de nos forces et de nos faiblesses. Or, il existe plusieurs démarches qui permettent de favoriser cette prise de conscience afin d'établir un tel diagnostic, de se découvrir et de définir son milieu. Pensons, pour ne citer que ceux-ci, aux processus proposés par la Fondation Rues principales, par Villes et villages en santé, par les SADC, par certains spécialistes du développement local, etc.

Cela étant, nous estimons que peu importe le processus retenu, le regard pessimiste posé sur les municipalités dites dévitalisées impose qu'elles s'engagent dans un exercice permettant de mobiliser la population afin de retrouver la flamme qui permettra de favoriser leur revitalisation.

² Coalition des régions : http://www.coalitiondesregions.ca/contenu/mun_devitalisee.asp



5.2 Oser la fierté locale

Une fois la fierté retrouvée, comment pouvons-nous l'oser pour soutenir le développement de nos collectivités dévitalisées? Nous croyons que l'un des instruments par excellence pour y parvenir est de miser sur le potentiel humain, les ressources locales et la créativité, qui sont en quelque sorte, les moteurs du développement local.

Sans vouloir trop expliciter cette notion bien connue dans plusieurs milieux, nous croyons nécessaire de rappeler ici brièvement que le développement local est un développement systémique. Il met l'accent sur la mise en œuvre d'initiatives locales, le renforcement des solidarités et la prise en compte des aspirations et des besoins de la population dans les domaines économique, social, culturel et environnemental; il se traduit par l'amélioration des aptitudes à se reconnaître et à relever les défis de manière durable pour assurer la prospérité et la qualité de vie des collectivités. C'est ainsi que le développement local impose de prendre certains risques, de sortir des sentiers battus et des avenues de solution traditionnelles.

Évidemment, nous rêvons tous du super projet qui permettrait à notre localité de sortir du marasme économique dans lequel elle s'enlise. Cependant, lorsque nous observons le sort réservé aux municipalités à structure mono-industrielle au Québec, force est de constater qu'il s'avère plus stratégique de miser sur une plus grande diversification de l'activité économique et sociale. Sans vouloir nier l'importance de la grande industrie, nous l'avons souvent constaté, un développement axé uniquement sur ce modèle comporte des effets pervers (dévitalisation des milieux, exode des jeunes, problèmes d'occupation des territoires, réduction des emplois et du nombre de familles, etc.).

En outre, comme le notait Paul-Arthur Fortin dans une conférence prononcée en octobre 2006 : « (...) comme on se préoccupe beaucoup de développement durable, il y a lieu ici de noter qu'un développement économique pour une société donnée, doit forcément s'enraciner dans le développement de son propre entrepreneuriat. Les investissements externes à cette société ne peuvent



garantir à long terme un développement permanent. Les exemples démontrant cette évidence sont malheureusement trop nombreux au Québec »³. Le même raisonnement s'applique au niveau local.

Par ailleurs, il importe de rappeler que les PME sont le moteur du développement économique, de l'innovation et de l'emploi, que les trois quarts d'entre elles emploient moins de cinq personnes, mais qu'elles créent 70 % des nouveaux emplois⁴, et que, selon l'OCDE, « la PME est à l'origine de 24 fois plus d'innovation par dollar investi que la grande entreprise »⁵.

C'est pourquoi nous estimons qu'il est essentiel d'encourager le développement et la diversification de l'entrepreneuriat en milieu rural en misant sur la créativité et le potentiel local. Oser la fierté locale, c'est encourager des initiatives diversifiées qui permettront l'éclosion de l'entrepreneuriat en milieu rural et le déploiement du plein potentiel des ressources humaines. Sans compter que, nous l'avons vu, les régions du Québec regorgent de plusieurs atouts et richesses humaines et territoriales qui ne demandent qu'à être exploités.

Comment cela se traduit-il concrètement? Citons, à titre d'exemples, le soutien accordé dans certaines régions au développement de la culture de petits fruits nordiques, au développement du potentiel de l'if du Canada dans la lutte contre le cancer ou encore à l'utilisation des carcasses de crevettes dans les produits cosmétiques. Pensons également à Matane où l'industrie diamantaire est devenue un moteur de l'économie locale. Cette réussite, pour le moins originale – qui aurait cru que le Québec se démarquerait un jour dans l'industrie diamantaire? – est le fruit de la mobilisation et d'un travail concerté entre la population, les organismes du milieu, les établissements d'enseignement, la MRC et les élus. De telles réussites, qui pouvaient paraître farfelues au départ,

³ Fortin, Paul-Arthur, *Scénario d'intégration de l'essaimage technologique comme voie de carrière pour jeunes scientifiques*. Conférence présentée dans le Cadre du colloque *Essaimage technologique : voie d'entrepreneuriat pour scientifiques et jeunes scientifiques*, École des HEC, octobre 2006. www.entrepreneurship.qc.ca/fichier/vigie/bulletin_20068500_fr.asp?id=283.

⁴ Fédération canadienne de l'entreprise indépendante. *La relève : la clé de la réussite*, 2005.

⁵ Fortin, Paul-Arthur. *La culture entrepreneuriale, un antidote à la pauvreté*, Éditions Transcontinental et Éditions de la Fondation de l'entrepreneurship, 2002.



sont le résultat de l'ouverture de l'ensemble des acteurs concernés qui ont cru au potentiel et à la créativité de la population et qui ont su oser la fierté locale.

Il est donc important de garder cette réalité en tête dans un exercice où nous sommes appelés à revoir l'avenir de nos milieux ruraux, car cet avenir est peut-être moins sombre qu'on ne le croit...

6. Du rôle des élus municipaux...

Mais d'aucuns se demanderont quels sont le rôle et la place des élus municipaux dans tout cela? Nous sommes d'avis qu'ils ont indéniablement un rôle de premier plan à jouer. De par leur fonction, les décisions finales leur appartiendront toujours en bout de ligne. Cependant, nous croyons essentiel de revisiter cette responsabilité fondamentale des élus dans une optique où la revitalisation des municipalités du Québec passe par un partage des responsabilités et des pouvoirs entre la société civile et les élus.

Ainsi, s'engager dans un processus de découverte et de déploiement de la fierté locale suppose d'abord que l'on distingue, dans l'échelle des priorités locales, ce qui relève des revendications politiques et ce qui relève des actions à entreprendre ici et maintenant. Par exemple, si nous attendons que la décentralisation se fasse réellement au Québec pour agir, le navire risque de continuer de sombrer davantage. C'est pourquoi nous estimons que les élus municipaux, de concert avec les organismes du milieu, doivent exercer un leadership participatif, rassembleur et catalyseur qui crée un climat et des conditions permettant de faire jaillir les initiatives créatrices de développement au sein de leurs collectivités.

Cela passe premièrement par la démocratie participative. Nous l'avons abordé précédemment, la fierté locale naît de la découverte de notre identité collective, de nos forces et de nos faiblesses. Pour ce faire, il est essentiel de créer l'espace suffisant pour permettre aux citoyens de découvrir et de définir leur



milieu. C'est ici qu'entre en jeu la démocratie participative : redonner l'espace aux citoyens suppose un partage des pouvoirs avec la société civile et une écoute active de ses besoins. Cela exige des élus un délestage de certains pouvoirs au bénéfice de l'ensemble de la collectivité, lui permettant ainsi de retrouver sa motivation, d'initier des projets novateurs et de se réapproprier son propre avenir. Dans une telle approche, les élus alimentent et deviennent les porteurs du message de fierté auprès de la population.

Ensuite, les élus doivent miser sur le potentiel de leur communauté, notamment, en collaborant à la mise en place des conditions qui permettront de diversifier les activités économiques, de développer la structure sociale et d'exploiter le plein potentiel des aménités territoriales. Leur rôle consiste donc à comprendre et à encourager ce type de développement.

Dans une telle approche, on privilégie une implication des organismes du milieu et des citoyens en synergie avec les élus. Autrement dit, « (...) le rôle du gouvernement consiste davantage à participer qu'à gérer, et à encourager l'indépendance des communautés en renforçant le sentiment d'appartenance locale et en réduisant l'intervention de l'État à une contribution de partenariat. Dans cette relation, le rôle de la communauté est de prendre des décisions qui facilitent des solutions novatrices face aux problèmes économiques locaux – des solutions locales à des problèmes locaux »⁶.

À notre avis, cela comporte trois prémisses essentielles :

- 1- que nous révisions, de façon concertée, nos façons de faire et d'évaluer les projets et les opportunités de développement;
- 2- que ces évaluations soient suffisamment souples pour permettre à la créativité de se transformer en réalité;
- 3- que nous nous dotions d'outils d'animation du milieu et d'outils financiers qui permettront d'exploiter le plein potentiel de nos collectivités.

⁶ Fuller, Tony et Carolyn Pletsch. *Le programme de développement des collectivités au Canada : une saine gouvernance dans des programmes fructueux de développement rural*. Document de travail préparé aux fins de soumission au Groupe de travail de l'OCDE sur les politiques territoriales dans les zones rurales, Université de Guelph, mars 2005, p. 4.



7. Rigueur et créativité : un mariage possible

Nous le savons, parler de fierté et de créativité peut paraître poétique et susciter plusieurs craintes... Cela ne fait pas partie du vocabulaire ou de la philosophie des grands théoriciens de ce monde. Sans compter les risques de dérapages anticipés et autres préjugés qui y sont souvent associés. Cependant, si les grandes entreprises misent sur la créativité, la fierté et le sentiment d'appartenance pour innover et réussir, pourquoi n'en serait-il pas ainsi pour les municipalités?

Nous sommes aussi conscients que de miser sur la créativité et l'idée de revoir nos façons de faire en impliquant la société civile peuvent parfois susciter des craintes quant à la gouvernance et à la rigueur en matière de reddition de comptes. Cependant, l'expérience menée par les SADC au cours des 25 dernières années par l'entremise du Programme de développement des collectivités (PDC) de Développement économique Canada représente une belle preuve qu'il est possible de marier souplesse, créativité et rigueur.

Comme l'atteste une étude du PDC menée par l'Université Guelph : « Les nombreuses variations qui se produisent dans le cadre du Programme favorisent un climat d'expérimentation et de nouveauté dans un cadre de sécurité opérationnelle »⁷. Nous en voulons pour preuve que les 120 millions de dollars investis par le gouvernement fédéral en fonds de capitalisation dans ce programme depuis 26 ans se traduisent aujourd'hui en 186 millions de dollars d'actifs et de projets, auxquels peu d'investisseurs traditionnels croyaient. D'une part, ces résultats sont le fruit de la confiance témoignée envers les capacités et les idées de la population locale. D'autre part, ils sont aussi le résultat de la souplesse d'un processus décisionnel où le milieu prend des décisions pour le milieu, évitant la lenteur et la lourdeur liées aux processus bureaucratiques.

Devant de tels résultats, il nous apparaît donc possible de laisser place aux initiatives locales tout en demeurant cohérent et rigoureux.

⁷ Op. cit, Note 6, p. 11.



8. Quelques exemples concrets

Afin d'illustrer concrètement ce à quoi nos recommandations peuvent mener, nous présentons ici trois exemples concrets d'expériences qui ont été menées dans diverses municipalités du Québec où, de concert avec les élus municipaux, l'on a redécouvert et osé la fierté locale.

8.1 Mon village, ma fierté!

Le projet *Mon village, ma fierté!* est un premier exemple probant de ce que nous avançons⁸. Ce projet entrepris en 2006 par la SADC de la MRC de Rivière-du-Loup en collaboration avec des médias régionaux, des partenaires gouvernementaux et des municipalités avait pour buts :

- de faire connaître davantage les caractéristiques, attraits et projets de développement des municipalités rurales de la MRC;
- et de susciter un sentiment d'appartenance et de fierté dans leur population.

Mon village, ma fierté! comportait quatre volets :

- des initiatives permettant de souligner la contribution des artisans du développement des diverses municipalités impliquées;
- la visibilité et l'accessibilité des municipalités sur Internet;
- la promotion des richesses de la région par un appel de photos auprès de la population;
- la production et la diffusion de capsules vidéo présentant les atouts des municipalités.

Le processus utilisé a créé un effet d'entraînement stimulant les villages à participer les uns après les autres au projet. C'est ainsi que ce projet a permis aux municipalités impliquées de retrouver leur fierté respective tout en leur redonnant confiance en leurs moyens pour relever le défi de la revitalisation.

⁸ Pour de plus amples renseignements : www.monvillagemafierte.ca



Également, grâce à ce projet, un Festival à St-Hubert, qui semblait être sur le point de s'éteindre, a pu être remis sur pied. Enfin, deux municipalités qui n'avaient pas de comité de développement ont pu entamer des démarches pour en démarrer un et les citoyens s'y impliquent vraiment. Ce ne sont là que quelques exemples des retombées directes d'un tel projet et selon ses promoteurs, le meilleur reste à venir...

8.2 Planification stratégique au Témiscamingue

Un autre exemple intéressant est l'exercice de planification stratégique mené au Témiscamingue⁹. Saisissant l'opportunité de la Politique nationale sur la ruralité et de la signature du pacte rural en mai 2002, la société civile de la région décidait alors de mettre à jour le plan stratégique du Témiscamingue et d'élaborer un processus de concertation regroupant l'ensemble des acteurs du milieu.

La société civile témiscamienne souhaitait ainsi élaborer ses propres solutions locales pour remédier aux problématiques du territoire. Au cours de l'année 2002-2003 s'est donc formée l'Équipe stratégique, à l'origine de l'établissement des valeurs et des principes communs qui ont orienté la démarche de planification stratégique.

Cette démarche a permis la rédaction d'un plan stratégique territorial présentant des solutions créatives, novatrices et audacieuses partagées par l'ensemble des acteurs du milieu (la population, la MRCT, la Commission scolaire du Lac-Témiscamingue, les CSSS du territoire, le Regroupement des organismes communautaires, la Société de développement du Témiscamingue (SADC – CLD), Emploi-Québec, les Premières Nations, Service Canada, le Carrefour jeunesse emploi (CJET), etc.).

⁹ De plus amples informations sont disponibles à l'adresse Internet suivante :

www.temiscamingue.net/planstrategique



Le plan stratégique, qui comporte 230 actions, s'appuie sur une approche intégrée des principes du développement durable et se divise en six grands thèmes : être beau, être riche, être intelligent, être en santé, avoir du *fun* et être plus nombreux pour le partager.

Cette expérience a été caractérisée par une implication citoyenne importante. Près de 4500 présences ont été enregistrées lors des diverses activités de la démarche. Ces activités allaient de la préparation du cadre de travail, à des consultations publiques, en passant par la réalisation de 45 portraits de municipalités et de secteurs d'activité, les états généraux témiscamiens, des colloques et le lancement du plan stratégique. Plus de 1500 personnes différentes ont participé à ces activités, ce qui n'est pas peu pour un territoire comptant 17 000 personnes et une superficie de 20 000 km².

Les retombées pour la communauté

Outre les retombées économiques importantes, la démarche a permis de concevoir une façon de faire qui représente autant d'actifs sur lesquels la région peut maintenant compter.

Un nouveau « savoir-faire »

- Le travail d'équipe sectoriel et intersectoriel qui fait maintenant partie des compétences témiscamiennes.
- Plus de facilité à travailler dans la collégialité et avec transparence.
- Une meilleure prise en charge du milieu par le milieu.
- Le respect des instances décisionnelles (qui fait quoi ?).

Un nouveau « savoir-être »

- Une meilleure connaissance mutuelle et respect des différences.
- Un respect des compétences des organismes et des personnes.
- Une reconnaissance des efforts de tous.

Relations avec les Premières Nations

Avant : deux solitudes sur un même territoire.

Après : un territoire à partager et des amorces de rapprochement dans l'élaboration en cours de projets d'intérêt commun.



8.3 Projet de gestion environnementale du Bassin versant du Ruisseau Vacher

C'est en 2005 que la Société d'aide au développement de la collectivité Achigan-Montcalm (SADC Achigan-Montcalm), le Ministère de l'Agriculture, des Pêcheries et de l'Alimentation du Québec (MAPAQ) et la coopérative de solidarité Écogepro ont uni leurs efforts afin de mettre sur pied un projet d'intervention environnemental par bassin versant¹⁰.

Si de plus en plus de citoyens et d'organismes reconnaissent l'importance de multiplier de telles initiatives pour protéger les cours d'eau, il n'en demeurerait pas moins que plusieurs gestes restaient à être posés. Sachant à quel point ces interventions gagnent à être faites en concertation tout en impliquant, sur une base volontaire, les acteurs directement concernés par les gestes et habitudes à modifier, les porteurs du projet ont développé une stratégie d'animation du milieu. Cette stratégie visait à instaurer une dynamique de groupe, un « esprit de bassin », au sein de la collectivité afin de susciter le désir d'agir et de se prendre en mains. Cet « esprit de bassin » a permis de favoriser les échanges et rencontres entre les résidents et organismes impliqués, en plus de stimuler le sentiment d'appartenance à leur milieu de vie et à leur territoire hydro-géographique. Bref, ce projet par bassin versant se voulait une intervention tant sociale, économique et communautaire que technique.

Afin de rallier les partenaires autour d'un objectif commun et réaliste, les actions ont d'abord été concentrées sur le Bassin versant Ruisseau Vacher, permettant ainsi d'obtenir des résultats tangibles dans un horizon de cinq ans. Les actions ont été orientées autour de trois volets : agricole, résidentiel et commercial et industriel. Des comités de travail impliquant les acteurs concernés ont été formés

¹⁰ Pour de plus amples informations, voir :

<http://www.sadc.org/Archivage/140/Planactionprojet.pdf>



afin de jeter les bases d'un plan d'action concerté en vue d'atteindre les objectifs fixés.

Au fil des travaux, la dynamique de groupe et l'effet d'entraînement qui se sont installés ont permis de rallier plusieurs partenaires autour du projet : citoyens, élus municipaux, la Fédération de l'UPA de Lanaudière, des groupes environnementaux, la Caisse Desjardins de la Nouvelle-Acadie, et plusieurs autres.

En plus de rassembler ces partenaires, la stratégie d'animation employée visait à susciter la fierté individuelle de contribuer aux objectifs fixés dans le plan d'action. C'est ainsi que, par exemple, chaque réalisation en faveur de la protection du bassin versant est soulignée par un panneau installé sur le terrain du propriétaire publicisant ainsi ce qui a été effectué (ex : berge réparée ou berge réaménagée). La même stratégie sera appliquée à l'égard de l'amélioration de la gestion des fosses septiques. Des panneaux seront installés sur les terrains des propriétaires qui ont procédé à une mise à niveau de leur fosse septique.

Jusqu'à présent, la synergie créée par l'approche adoptée dans le projet du bassin versant Ruisseau Vacher donne d'excellents résultats. L'implication de la population, des élus, des agriculteurs et des entrepreneurs basée sur la fierté locale a permis de réaménager 70% des berges et de se doter d'un solide plan d'action pour améliorer la gestion des fosses septiques. Ce ne sont là que deux exemples de réalisations concrètes que cette démarche a permis d'initier et les porteurs du projet sont confiants de rencontrer les objectifs prévus pour 2010.

8.4 Soixante-sept autres exemples...

Dans les pages qui précèdent, nous vous avons présenté trois exemples qui illustrent ce que les acteurs du milieu peuvent réaliser en misant sur la fierté locale.



Mais nous désirons inviter les lecteurs intéressés à prendre connaissance de 67 autres exemples aussi probants dans le recueil des initiatives des SADC et CAE du Québec publié par le Réseau et intitulé *À la découverte des régions du Québec*¹¹, déposé en annexe au présent mémoire.

9. Une recommandation

Devant le succès de ces initiatives et à la lumière des constats exposés dans le présent mémoire, nous avons la ferme conviction qu'il est nécessaire de retrouver et d'oser la fierté locale dans les milieux dévitalisés du Québec.

C'est pourquoi le Réseau des SADC recommande qu'au terme du Forum de la FQM, des chantiers sur le thème « Osons la fierté locale » soient mis en branle partout au Québec.

Notons que les SADC disposent d'enveloppes annuelles totalisant quelque 2,5 millions de dollars (pour les cinq prochaines années) permettant de soutenir financièrement de telles initiatives. Nous serions donc disposés à évaluer la possibilité de les mettre à contribution, en fonction des ressources et des besoins des milieux concernés et en partenariat avec les autres acteurs locaux, afin de soutenir de tels processus dans les municipalités en transition. Enfin, mentionnons que les SADC seraient également disposées à jouer un rôle de facilitateur de telles initiatives dans leurs communautés respectives.

10. Conclusion

Nous ne pouvons nier les difficultés auxquelles sont en proie plusieurs municipalités québécoises. Cependant, nous avons démontré que nos collectivités rurales regorgent d'atouts et d'idées novatrices qui méritent d'être soutenues pour leur permettre d'atteindre leur plein potentiel de développement.

¹¹ Les lecteurs intéressés peuvent se procurer le recueil en composant le (418) 658-1530.



La vision que nous avons présentée ici mise sur le potentiel et la créativité des collectivités afin qu'elles s'approprient, de concert avec les élus, leur propre avenir. Sans vouloir occulter la nécessité des solutions plus classiques prônées par plusieurs intervenants, que ce soit en matière de fiscalité ou de modulation de programmes, nous croyons fermement qu'il est essentiel de permettre à nos populations de prendre conscience de leur potentiel en redécouvrant leur fierté locale pour revitaliser nos municipalités en transition. Nous croyons que pour assurer la pérennité des efforts de développement, ces derniers doivent émaner de la fierté, de la volonté et de la responsabilité collective.

Dans une telle approche, les élus municipaux doivent donc créer l'espace nécessaire afin que les citoyens puissent découvrir et définir leur milieu, prendre conscience de leurs forces et de leurs faiblesses. Ensuite, il faut donner les moyens aux collectivités de transformer cette fierté en actions concrètes de développement, tout en maintenant le nécessaire équilibre entre rigueur et créativité. Cela exige notamment que :

- 1- nous révisions de façon concertée nos façons de faire et d'évaluer les projets et les opportunités de développement;
- 2- ces évaluations soient suffisamment souples pour permettre à la créativité de se transformer en réalité;
- 3- nous nous dotions d'outils d'animation du milieu et d'outils financiers qui permettront d'exploiter le plein potentiel de nos collectivités.

Enfin, nous croyons qu'il serait intéressant de profiter de l'élan créé par ce *Forum sur les municipalités dévitalisées du Québec* pour lancer, à l'échelle du Québec, des chantiers sur le thème « Osons la fierté locale » afin de permettre aux municipalités en transition de se réapproprier leur avenir collectif.

Le Réseau des SADC et ses membres sont disposés à y contribuer. Il est toutefois impératif que les acteurs locaux, financiers et gouvernementaux s'unissent et s'engagent eux aussi à paver la voie de la revitalisation, une revitalisation basée et canalisée par une fierté retrouvée dans nos municipalités.



www.reseau-sadc.qc.ca

979, avenue de Bourgogne, bureau 530

Québec (Québec) G1W 2L4

Téléphone : 418.658.1530

Télécopieur : 418.658.9900

sadc@ciril.qc.ca

