

**Marc-André Deschênes
Gilles Roy**

**Le JAL
Trajectoire d'une expérience
de développement local**

**Témoignages et analyses
Numéro 5**

La collection «Témoignages et analyses» est publiée par le Groupe de recherche interdisciplinaire sur le développement régional, de l'Est du Québec.

Les propos tenus dans cet ouvrage n'engagent que la responsabilité des auteurs.

Révision et édition

Jean Larrivée

Traitement de texte

Annie Tremblay

Marie Saint-Laurent

Conception graphique

Richard Fournier

Photographie de la page couverture :

le village de Lots-Renversés (Source :

Fédération de Québec des Caisses

populaires Desjardins, *Ma caisse*

populaire, 12^e année, numéro 2

[1976] : 17

Distribution et information

Lise Blanchette

GRIDEQ

300, allée des Ursulines

Rimouski (Québec)

G5L 3A1

Tél. : (418) 724-1440

Données de catalogage avant publication (Canada)

Deschênes, Marc-André

Le JAL : trajectoire d'une expérience de développement local

(Collection témoignages et analyses; 5)

Comprend des références bibliographiques

ISBN 2-920270-54-0

1. Développement rural - Québec (Province) - Témiscouata. 2. Témiscouata (Québec) - Conditions économiques. 3. Projet JAL. 4. Aménagement du territoire - Québec (Province) - Témiscouata. 5. Développement communautaire - Québec (Province) - Témiscouata. I. Roy, Gilles, 1928. II. Université du Québec à Rimouski. Groupe de recherche interdisciplinaire sur le développement régional, de l'Est du Québec. III. Titre. IV. Collection.

HT395.C32Q4 1994

307.1'412'0971476

C94-940170-6

TOUS DROITS RÉSERVÉS

Copyright 1994

Université du Québec à Rimouski

Dépôt légal, 2^{ème} trimestre 1994

Avant-propos

Le JAL : au-delà du symbole!

Le JAL ou Saint-Juste, Auclair, Lejeune et Lots-Renversés. Quatre communautés rurales de la région du Témiscouata décident, au début des années 1970, de résister à la destructuration de leur milieu et d'amorcer diverses initiatives de développement local. Le sigle du JAL a acquis une portée symbolique majeure au Québec en référence aux dynamismes ruraux «*endogènes*».

Il est intéressant de constater comment le caractère symbolique d'une action est important pour le développement. Avez-vous déjà remarqué la fierté des Jalois à mentionner leur origine, à exprimer leur identité au territoire rural et à valoriser leur appartenance communautaire? À les écouter, on ne peut qu'être sympathique à leur référence jaloise, au sentiment de dignité qui s'en dégage, à leur fierté rurale! Mais, à l'opposé, cette expression positive nous fait prendre conscience de la forte érosion de l'identité rurale québécoise. Depuis plusieurs décennies, celle-ci a été malmenée; elle était perdante en regard de la promotion souvent agressive du fait urbain. La ville moderne s'opposait au Québec traditionnel, au monde rural conservateur.

Cette culture rurale d'hier se poursuit! Questionnez ces jeunes étudiants des polyvalentes qui vivent très difficilement leur origine rurale en étant exclus des réseaux urbains de pairs. Constatez encore aujourd'hui la portée souvent négative des appellations de «*colon, de bûcheron, d'habitant*» pour désigner ceux et celles qui occupaient le territoire rural québécois. Et pourtant, observez ces «*enfants dans la cinquantaine*» de la ville qui, en visite chez leurs vieux parents, retrouvent un certain «*art de vivre*» de la campagne; observez ces jeunes professionnels en quête de tranquillité dans leur seconde résidence au cœur du village. L'univers rural québécois est trop tourné vers la nostalgie d'hier. Le Québec a beaucoup de difficultés à projeter son futur rural, à formuler un avenir crédible, à dépasser cette référence à un passé nostalgique, statique, sans progrès? Le sentiment positif d'appartenance au territoire du JAL est, à lui seul, une victoire importante; c'est la conquête d'une identité en projet.

Nous verrons dans ce livre comment l'identité territoriale et l'appartenance communautaire ne se décrètent pas mais comment, plutôt, elles résultent d'une *résistance* continue aux processus de marginalisation et d'exclusion de territoires devenus économiquement dysfonctionnels dans la logique concurrentielle actuelle. Il faut se rappeler comment ce territoire rural était évalué comme étant désuet, handicapé par un fonctionnement anachronique en regard des économies performantes de marché. Le déclin communautaire était l'indice le plus apparent des processus de marginalisation engendrés par les mécanismes modernes de production et de consommation de masse. Il fallait accepter cette fermeture tranquille d'un territoire sans valeur à l'exception des potentialités de la matière ligneuse du parterre forestier. Habiter ce territoire devenait inutile et y maintenir des infrastructures apparaissait de plus en plus dispendieux. L'appareil gouvernemental voyait mal un tel milieu rural en état de projet pour l'avenir.

Il faut voir simplement le projet jalois comme une opération de dignité humaine à retrouver et à faire valoir. On s'est habitué à l'expression des Opérations Dignité (dans l'Est du Québec au début des années 1970) en oubliant trop souvent la signification profondément humaine d'un tel mouvement qui s'est manifesté par un refus radical d'être déraciné d'une terre laborieusement conquise. Le projet du JAL nous plonge, dès son origine, dans cette résistance au déracinement physique et social d'une population laborieuse en quête de travail compte tenu des mutations économiques du milieu du siècle et de l'absence de contrôle sur les ressources physiques du milieu. Le JAL s'est élaboré sur la confiance dans les potentialités humaines et solidaires de développement et s'est poursuivi en référence à cette conviction de «*communauté*». Bien que la notion de communauté a peu de valeur comme concept scientifique d'analyse, nous verrons avec intérêt comment elle occupe dans ce livre une place importante comme concept pratique de résistance à l'étiollement des formes de socialités pourtant déterminantes pour tout développement territorial.

Les deux parties de ce livre nous révèlent, à deux moments différents de l'aventure jaloise, cette force de «*communauté*» au coeur des pratiques de développement local en milieu rural¹.

Le premier animateur du projet, Gilles Roy, retrace rigoureusement les grandes étapes de la genèse et du développement du JAL. Il s'agit là d'un témoignage et d'une réflexion de «*première ligne*». Il était dans l'ordre des choses que ces premières démarches d'intervention soient centrées sur des processus de formation et d'animation, compte tenu de l'importance de la

dimension humaine et communautaire de cette action de développement. Les moments-clés du projet nous sont révélés avec précision et nous instruisent sur les conditions de base du développement local en milieu rural et de la mise sur pied d'une coopérative de développement économique communautaire. Les étapes de la genèse du JAL qui remonte à plus de vingt ans sont encore d'une actualité presque troublante lorsque l'on considère les énergies québécoises actuelles pour initier des développements locaux. Les notions de prise en main, de dynamique ascendante et endogène, d'approche globale de développement, d'aménagement intégré des ressources sont ici définies et «*pratiquées*» par l'auteur bien avant de devenir courants dans les discours et les réflexions actuels de développement territorial. Il s'agit là de processus de base initiés dans des pratiques concrètes de résistance à la marginalisation économique. Plusieurs significations sociales et culturelles d'une telle initiative sont bien dégagées par l'auteur et confirment cette nécessité de civiliser les processus économiques qui n'ont plus aujourd'hui de territoire. Compte tenu de l'implication de l'acteur-auteur, nous avons ici un exemple très intéressant et instructif d'action-recherche.

La deuxième partie du livre rend compte plutôt d'une **recherche-action**. L'intervention de recherche de **Marc-André Deschênes** a été amorcée à l'automne 1988 dans le but de collaborer avec les Jallois à l'élaboration d'un plan de développement économique de leur milieu. Le texte permet aujourd'hui de mettre à jour et d'actualiser le JAL comme projet de développement local. Le travail de redéfinition du JAL est ici manifeste depuis ses origines et permet de mieux apprécier la progression dynamique d'une expérience déjà vieille de plus de vingt ans. Ce second auteur nous présente, lui aussi, une démarche chronologique de recherche-action en diverses étapes et nous révèle plusieurs modifications structurelles majeures quant au procès de développement territorial et communautaire. Il est intéressant de voir, au sein d'une consolidation économique importante de plusieurs entreprises autonomes, le déplacement et la portée actuelle de la symbolique communautaire et de l'identité territoriale ainsi que les modifications stratégiques à l'égard des approches de développement intégré. Tout en appréciant la qualité du chemin parcouru, l'auteur interroge discrètement la valeur développementale des options, aujourd'hui, mises de l'avant. Avec prudence, il veut surtout ouvrir un débat important sur les conditions de pérennité d'un tel projet compte tenu des défis socio-économiques qu'il portait. Il oblige à voir le JAL aujourd'hui dans ses défis de pérennité et à ne pas s'enfermer dans des discours souvent trop redondants des vertus entrepreneuriales et volontaristes de la prise en main. En analysant l'expérience du JAL, l'auteur nous révèle à la fois plusieurs conditions de territoires et de communautés ou de sociétés pour le maintien d'un développement économique local en milieu rural.

Le présent document de recherche-action se termine par une réflexion des deux auteurs (postfaces) qui partagent cette conviction d'un développement rural nécessaire construit sur un choix de société axé sur la valorisation de l'homme et de l'espace. Ce livre nous oblige à un recadrement humain fondamental et à une prise en considération globale de toutes les dimensions intégrées de développement local et régional. Les auteurs concluent sur un défi à poursuivre...

Hugues Dionne

GRIDEQ/Université du Québec à Rimouski
Hiver 1994

Note

1. Chacune des deux parties de ce livre est rédigée par un auteur différent et à une période différente. La **première partie** du livre a été rédigée par **Gilles Roy** qui a réaménagé plusieurs aspects de son mémoire de maîtrise en développement régional (Université du Québec à Rimouski) intitulé «*Animation sociale et formation dans une expérience de développement intégré : le JAL*». La **seconde partie** a été rédigée par **Marc-André Deschênes** à partir de son mémoire de maîtrise en développement régional intitulé «*Le JAL, de la communauté à l'entreprise : enjeux de développement. Résultats d'une recherche-action*». J'ai eu le plaisir d'être le directeur de mémoire des deux auteurs avec la collaboration de Benoît Lévesque dans le premier cas et de Carol Saucier dans le deuxième cas.

Table des matières

| | Page |
|--|------|
| Avant-propos Le JAL : au-delà du symbole! par Hugues Dionne | v |
| Première partie : l'aventure du JAL (des origines aux années 1980) par Gilles Roy | 1 |
| Introduction | 3 |
| A- Le JAL, lutte de résistance et de survie | 3 |
| B- Pertinence d'une rétrospective sur le JAL | 4 |
| Chapitre 1 : Dynamique d'une intervention et d'une recherche | 11 |
| 1.1 Cheminement d'un intervenant | 11 |
| 1.1.1 L'après JAL | 11 |
| 1.1.2 Avant le JAL | 14 |
| 1.2 Tryptique d'une recherche : développement, animation et formation | 18 |
| 1.2.1 Animation du développement | 20 |
| 1.2.2 Formation | 26 |
| 1.2.3 Développement | 27 |
| 1.2.4 Participation-autogestion | 31 |

| | |
|---|-----------|
| Chapitre 2 : L'aventure du JAL | 35 |
| 2.1 Le JAL et son histoire | 35 |
| 2.2 Le JAL et son territoire, l'Est du Québec | 37 |
| 2.2.1 Le B.A.E.Q. | 37 |
| 2.2.2 L'après B.A.E.Q. | 38 |
| 2.3 Le JAL, lutte de résistance | 41 |
| 2.3.1 Situation socio-économique | 41 |
| 2.3.2 Avant-projet | 42 |
| 2.3.3 Première expérience de formation | 48 |
| 2.3.4 Première réalisation : le groupement forestier | 49 |
| 2.3.5 Autres formations | 49 |
| 2.3.6 La grande crise | 50 |
| 2.3.7 Dates marquantes | 54 |
| 2.3.8 Projet pommes de terre de semence | 55 |
| 2.3.9 Autres réalisations | 58 |
| 2.3.10 Fonctionnement et vécu communautaire | 60 |
| Chapitre 3 : Une expérience-clé d'animation et de formation | 65 |
| 3.1 Phases d'animation du développement au JAL | 65 |
| 3.1.1 Phase gestation (automne 1971-printemps 1973) | 67 |
| 3.1.2 Phase rassemblement des forces et test du vouloir collectif (printemps 1973-novembre 1974) | 71 |
| 3.1.3 Phase réalisation et structuration de l'action (décembre 1974-printemps 1976) | 75 |
| 3.1.4 Phase différenciation, déclin ou essor (été 1976 ...) | 79 |
| 3.2 La formation comme appui à l'animation | 83 |
| 3.2.1 Volet sensibilisation : Opération Janvier 1973 | 84 |
| 3.2.2 Volet formation technique et professionnelle | 91 |
| 3.2.3 Volet politisation | 94 |

| | |
|---|------------|
| Grille synthèse | 97 |
| Chapitre 4 : Des origines aux années 1980 : Bilan d'une pratique | 103 |
| 4.1 Éveil des dynamismes endogènes et des solidarités | 104 |
| 4.2 Volonté d'autonomie et autogestion | 106 |
| 4.2.1 Appropriation collective des moyens de production | 107 |
| 4.2.2 La planification démocratique à partir de la base | 110 |
| 4.2.3 Autogestion dans l'entreprise | 112 |
| 4.3 Limites de la démarche et de ses idéaux | 113 |
| 4.3.1 Difficultés internes | 114 |
| 4.3.2 Difficultés externes | 115 |
| Conclusion..... | 121 |
| Deuxième partie : Le JAL en mutation (les années 1980) par Marc-André Deschênes..... | 125 |
| Remerciements | 129 |
| Avant-propos | 131 |
| Introduction | 133 |
| Chapitre 5 : Le cadre d'une intervention de développement | 137 |
| 5.1 Le projet de développement comme catégorie d'analyse | 137 |
| 5.1.1 La notion de développement | 137 |

| | | |
|--|--|------------|
| 5.1.2 | De la notion de développement à celle de projet de développement | 139 |
| 5.1.3 | Le projet de développement local : ou l'effort des acteurs locaux pour modifier la rationalité dominante | 141 |
| 5.2 | La recherche-action comme cadre méthodologique | 143 |
| 5.2.1 | Une perspective de recherche-action | 144 |
| 5.2.2 | Les modalités et moments de la recherche-action | 145 |
| 5.2.3 | La dynamique de la présente recherche-action | 147 |
| | | |
| Chapitre 6 : L'expérience communautaire jalloise : Historique et principes de développement d'un projet local | | 151 |
| 6.1 | De la création des villages à 1971 : d'une économie agro-forestière fonctionnelle au dépérissement socio-économique, le milieu a-t-il un avenir? | 151 |
| 6.2 | De 1971 à 1979 : l'âge d'or du JAL | 153 |
| 6.3 | De 1979 à 1985 : Le JAL est de plus en plus soumis à la territorialité mercéenne! | 154 |
| 6.4 | Le JAL à l'ère de la CODEST, un projet de développement en redéfinition | 158 |
| | | |
| Chapitre 7 : La recherche-action : les étapes d'une intervention et d'une réflexion | | 163 |
| 7.1 | La première étape : mandat de départ et stratégie d'intervention : la rencontre du 8 septembre 1988 | 163 |
| 7.1.1 | La démarche jalloise | 163 |
| 7.1.2 | Les envergures et les ambiguïtés d'une tâche qui se dévoile | 166 |
| 7.1.3 | Hypothèses et définitions des termes | 169 |

| | Page |
|---|------------|
| 7.2 La deuxième étape : réalisation du rapport diagnostique et investigation d'une situation (automne 1988) | 174 |
| 7.2.1 Le début de l'enquête-terrain (3 octobre 1988) | 174 |
| 7.2.2 La situation socio-économique jalloise (constats statistiques) | 175 |
| 7.2.3 Les acteurs jallois : leur vision des choses (constats qualitatifs) | 178 |
| 7.2.4 Quelques questions pour poursuivre | 181 |
| 7.3 La troisième étape : réactions jalloises au diagnostic (étape «miroir»). (février 1989) | 181 |
| 7.3.1 La rencontre du 28 février 1989 | 182 |
| 7.3.2 L'impact de la rencontre du 28 février 1989 | 186 |
| 7.4 La quatrième étape : de la recherche à l'action. Vers une stratégie de développement (mars à août 1989) | 189 |
| 7.4.1 Un cheminement difficile | 189 |
| 7.4.2 Une stratégie de développement pragmatique | 194 |
| 7.5 La cinquième étape : réaction et suivi? (automne 1989) | 195 |
| 7.5.1 La soirée-rencontre du 18 septembre 1989 (les réactions) | 195 |
| 7.5.2 Et puis après, il ya le FIC (le suivi?) | 196 |
| 7.6 La sixième étape : la sortie du processus (hiver 1990) | 199 |
| Chapitre 8 : Enjeux d'intervention et de développement | 205 |
| 8.1 Recherche-action ambiguë ou contrat de recherche? | 205 |
| 8.2 Une entreprise sans lendemain? | 207 |
| 8.3 Évolution du projet jallois d'hier à aujourd'hui | 208 |

| | Page |
|---|------------|
| 8.3.1 D'une stratégie communautaire et participative à une stratégie basée sur l'entrepreneuriat individuel | 214 |
| 8.3.2 Du développement intégré à un développppement plus sectoriel | 216 |
| 8.3.3 Du local au sous-régional (M.R.C.) ou le glissement vers une identité «locale» élargie «mercéenne»? | 218 |
| 8.4 Le JAL, un modèle de développement? | 219 |
| 8.5 Le défi du développement reste entier | 220 |
| Conclusion | 223 |
| Épilogue | 229 |
| Postface | 233 |
| 1. Conditions pour un nouveau développement rural par Gilles Roy | 234 |
| 2. Enjeu éthique de développement par Marc-André Deschênes | 240 |
| Bibliographie | 243 |

Répertoire des sigles

| | |
|------------|--|
| ADER | Agence de développement économique régional |
| B.A.E.Q. | Bureau d'aménagement de l'Est du Québec |
| C.D.E.T. | Corporation de développement économique du Témiscouata |
| CODEST | Corporation de développement économique de l'Est du Témiscouata |
| C.O.E.B. | Conseil d'orientation économique du Bas-Saint-Laurent |
| CREEGIM | Conseil régional d'expansion économique de la Gaspésie et des Îles-de-la-Madeleine |
| FIC | Fonds pour les initiatives communautaires |
| GRIDEQ | Groupe de recherche interdisciplinaire sur le développement régional, de l'Est du Québec |
| H.L.M. | Habitation à loyer modique |
| INTER-PRIF | Petit centre de main-d'oeuvre |
| JAL | Vocabulaire pour désigner le regroupement des villages de Saint-Juste-du-Lac, Auclair et Lejeune |
| MIC | Ministère de l'Industrie et du Commerce |
| M.I.C.T. | Ministère de l'Industrie, du Commerce et du Tourisme |
| M.R.C. | Municipalité régionale de comté |
| O.D. | Opération dignité |
| UQAR | Université du Québec à Rimouski |

Première partie

**L'aventure du JAL
(des origines aux années 1980)**

Par Gilles Roy

Introduction

A- Le JAL, lutte de résistance et de survie

JAL est le sigle formé de la première lettre du nom de trois petites localités du Témiscouata : Saint-Juste (Lots-Renversés), Auclair et Lejeune. Ces localités constituent, à l'est du lac Témiscouata, une enclave isolée d'une superficie de 100 000 acres comprenant une population de 2 000 habitants à peine.

Ce sigle identifie l'aventure d'un milieu qui, au début des années 1970, en pleine dégradation économique et sociale, refuse de continuer à subir son sort et surtout à le laisser modeler uniquement par les diktats de pouvoirs politiques et administratifs trop peu sensibles à ses aspirations profondes. Le JAL, c'est d'abord une lutte pour la survie.

Ce sigle, c'est l'aventure d'une population qui, à un moment de son histoire, fait le compte des chances qui lui restent et tente d'assurer son avenir en prenant en main, collectivement, la gestion des ressources de son territoire par la mobilisation la plus large possible de toutes ses ressources humaines. Le JAL, c'est un projet de développement intégré de toutes les ressources d'un milieu.

Le JAL, en fait, c'est l'éveil d'une collectivité qui décide de compter prioritairement sur elle-même pour sa survie et de s'imposer comme partie prenante dans l'élaboration et la mise en place du style de société qu'elle rêve pour elle-même et les générations montantes.

Ces trois localités vouées à la fermeture au début de la décennie 1970 se sont révélées capables d'une très grande vitalité. Elles ont tenté, à petits pas et par tâtonnements, une stratégie de développement qui suscita, autant chez nous qu'à l'étranger, un grand intérêt.

Après une expérience aussi enrichissante que celle qu'il m'a été offerte de vivre au JAL, comme coordonnateur et animateur de ce projet de développement local et un recul de quelques années, la tentation est forte de

faire un certain retour en arrière et de risquer l'analyse d'une aventure qui, par certains côtés, comporte beaucoup d'éléments d'originalité et d'innovation.

La question qui se pose est celle de savoir si une telle rétrospective comporte aujourd'hui autant d'intérêt que l'initiative jalloise a pu en susciter dans ses années glorieuses? Le questionnement soulevé par l'originalité de l'opération de survie du JAL est-il toujours d'actualité? Les orientations et les stratégies de développement élaborées tout au long de cette aventure et les virages qu'elle a dû prendre peuvent-ils servir d'inspiration, dans le contexte actuel, aux milieux les plus démunis de notre région et les plus exposés à l'éventualité d'une fermeture?

B- Pertinence d'une rétrospective sur le JAL

En février 1989, le Conseil des affaires sociales et de la famille a rendu public un rapport sur le développement social et démographique du Québec intitulé **Deux Québec dans un**, le riche et le pauvre, le peuplé et le dépeuplé, les banlieues des grandes villes par rapport aux centres-villes et aux régions éloignées. «... *Des pans entiers du territoire habité sont en voie de se retransformer en forêt*», lit-on dans ce rapport.

Le Devoir commentait l'événement en éditorial, le lendemain, sous le titre «**Deux Québec dans un**» et avec le sous-titre «*L'un s'enrichit, l'autre s'appauvrit, et le pays se défait*».

[...] On savait, affirme l'éditorialiste, que le Québec compte bien moins d'enfants. Mais on n'avait pas vu que, partout, certains milieux ont connu un net progrès démographique, alors que d'autres subissent un dépeuplement grandissant. On discute de plus en plus fort d'immigration. Mais on avait oublié l'immense migration interne qui a vidé campagnes et centre-ville vers les dortoirs de banlieue [...] Il y a là une éloquente démystification du discours actuel selon lequel la richesse précède le développement social. En réalité, même sous la planification de l'État, richesse et progrès social ont bénéficié à une partie de la population (et du territoire) et ont ignoré largement l'autre.¹

Le Conseil des affaires sociales et de la famille avait présenté le même

message à la Commission d'étude sur les municipalités en juin 1986. La Commission reprenait dans son rapport les éléments importants du mémoire du Conseil des affaires sociales et de la famille et soulevait, à partir du constat réalisé, de sérieuses questions. « [...] *Cet éclatement de la société territoriale du Québec pose un énorme défi à la fois au gouvernement et aux municipalités*», affirmait le rapport de la Commission.

En désignant des capitales régionales et des sous-centres régionaux, en y concentrant l'essentiel de ses services administratifs régionalisés, de ses équipements d'enseignement, de santé et de services sociaux, le gouvernement a accentué l'éclatement; et la stabilisation de la population globale ne fera dorénavant qu'accentuer le divorce. [...] Comment faire en sorte que les zones en désintégration reçoivent au moins une concentration de services à la clientèle nettement plus élevée que dans les zones en croissance, puisque les problèmes d'ordre social y sont plus sérieux qu'ailleurs. [...] Doit-on donner aux municipalités dont la population tombe, où le vieillissement de la population s'accélère, où le chômage est considérable, qui sont aux prises avec des problèmes de délinquance, de sous-développement intellectuel et social sérieux, des ressources financières additionnelles importantes qu'elles pourraient directement affecter à des palliatifs, sinon à des solutions de problèmes sérieux auxquels elles ont à faire face.²

Dans la foulée de cette recherche et de cette réflexion, le Groupe de recherche interdisciplinaire sur le développement régional, de l'Est du Québec (GRIDEQ) et l'Institut de développement Nord-Sud (I.D.N.S.) organisaient un colloque, les 26 et 27 septembre 1988, à Trinité-des-Monts, sous le thème «*Les villages ruraux menacés : le pari du développement*». MM. Charles Côté et Robert Laplante, les deux chercheurs responsables de la préparation des données du rapport du Conseil des affaires sociales et de la famille y étaient les principaux conférenciers. Évidemment, le problème soulevé pour tout le Québec fut clairement appliqué à la situation de l'Est du Québec.

Alors que la population de 65 M.R.C. du Québec augmente entre 1971 et 1986, 28 M.R.C. accusent une perte de population. Plusieurs des M.R.C. les plus démunies se retrouvent dans les régions du Bas-Saint-Laurent et de la Gaspésie alors que l'on constate une baisse de population dans dix des quatorze M.R.C. du territoire sans compter que, dans toutes les M.R.C., le milieu rural est en perte de vitesse au plan démographique et social.

Cette «*désintégration économique et sociale*» touche non seulement les paroisses du Haut-Pays à vocation forestière, mais aussi les paroisses côtières agricoles qui sont en dehors du réseau urbain. On parle alors de «*cercle vicieux du mal développement*».

L'action d'animation du milieu rural qui suivit ce colloque mena à la conclusion qu'il était urgent de rompre le silence complice sur la fermeture discrète des villages et de travailler à la concrétisation d'une stratégie de développement qui vise la gestion et l'exploitation rationnelle, intégrée et durable de toutes les ressources du milieu par et au profit de la population et pour la survie des collectivités qui y vivent.

Dans cet esprit, la Coalition Urgence Rurale voit le jour en juin 1990 pour le Bas-Saint-Laurent et le Ralliement Gaspésien et Madelinot en 1991 pour la Gaspésie et les Iles-de-la-Madeleine. On en a marre d'un développement qui accentue les écarts entre les régions et entre les sous-régions d'une même région. On veut être impliqué dans la mise en place d'un projet de société à la mesure des aspirations des populations du milieu rural. La grande question qui reste pendante : comment y arriver?

À la mi-septembre 1989, l'U.M.R.C.Q. tenait à Québec son congrès annuel et se révélait vraiment préoccupée par le phénomène de désertion des régions et des milieux ruraux. Un conférencier, le démographe Georges Mathews, affirmait que «*le Québec n'aura d'autres choix, dans les prochaines décennies, que de laisser mourir certaines municipalités pour permettre aux autres de survivre*»³.

«*Certaines*» de ces municipalités seront sûrement de chez nous. Qu'advient-il de leurs résidents? La disparition de ces localités règlera-t-elle le développement du reste de notre région? Peut-on d'ailleurs parler de développement véritable quand une stratégie d'intervention provoque, perpétue ou amplifie les inégalités à l'intérieur d'un pays ou d'une même région? Quelle forme de développement devrait-on favoriser pour contrer le mouvement actuel de dégradation des milieux ruraux? Sans revenir à la formule des Opérations Dignité (O.D.), comment faire en sorte que le milieu réagisse, tire profit des expériences du passé et prenne en main la situation pour éviter la désertification des zones rurales et la marginalisation, en conséquence, de tout l'Est du Québec?

En 1991, Charles Côté réactivait ce questionnement par la publication des résultats de sa recherche sous le titre : *Désintégration des régions*, et avec le

sous-titre : **Le sous-développement durable au Québec.** Dès les premières lignes de son introduction, l'auteur affirme : *«Il faut carrément voir si, à l'intérieur même de notre société, les règles et les façons de faire assurent le lendemain des populations locales et régionales qui constituent le Québec».* Et Charles Côté souligne l'urgence *«d'interroger les pratiques actuelles et passées et d'utiliser au mieux les leviers dont notre société dispose déjà»*⁴.

Par ailleurs, en cette même années 1991, les États Généraux du monde rural tentaient de cerner les problèmes auxquels sont confrontées les collectivités rurales et d'esquisser un nouveau modèle de développement rural adapté aux valeurs et à la conjoncture des années 90.

*Les participants ont rejeté sans équivoque la fatalité du déclin et de la déstructuration. Il ne saurait être question de laisser se poursuivre ce mouvement. Ils ont décidé au contraire de travailler à découvrir et à bâtir de nouvelles voies de développement économique et social, tournées résolument vers une mise en valeur des ressources du monde rural, pour une participation accrue au développement de la société globale et au bien-être qui en découle.*⁵

Mais justement, quand on parle de plus en plus de «*société globale*», de «*village planétaire*», de «*mondialisation de l'économie*», parler de développement local et de développement rural, n'est-ce pas aller à l'encontre du bon sens?

Trop souvent, chez-nous, au nom de la mondialisation de l'économie, du libre-échange et de la concurrence qui s'en suit, il n'est question que de rationalisation, et de rationalisation par la centralisation... et là, toujours au détriment des régions périphériques, des milieux ruraux excentriques. N'y a-t-il pas là deux visions du développement en pleine contradiction?

Ce questionnement m'amenaît, en juin 1990, à une Conférence de la Société française d'économie rurale (la S.F.E.R.), à Paris, sur le thème «*Quel avenir pour l'agriculture et le monde rural?*» J'eus l'occasion d'entendre des porte-parole de la Communauté économique européenne et de l'O.C.D.E. se prononcer sur le sujet.

La C.E.E. présente «*le développement rural comme un des objectifs affichés et prioritaires des politiques structurelles de la Communauté*» et reconnaît que «*son avenir est lié à l'avenir du monde rural*», d'où sa

préoccupation «d'offrir aux zones rurales des régions de la Communauté en retard de développement ainsi qu'aux zones rurales fragiles ou fragilisées des perspectives autres que celles de la stagnation dans la pauvreté ou le déclin». Et l'administrateur principal de l'O.C.D.E., Christian Huillet, souligne que

- les gouvernements des pays membres de l'O.C.D.E. ont le devoir*
- *de traiter le développement du monde rural en tant que tel et comme domaine spécifique permanent de réflexion et d'action;*
 - *de créer dans les pays membres une assise institutionnelle sur les affaires du monde rural qui ait suffisamment d'autorité pour véhiculer «l'idée force rurale» dans les différentes politiques sectorielles.⁶*

C'est donc dire qu'on est loin mondialement d'une attitude d'oubli ou de dédain à l'égard du monde rural et le questionnement que soulève, chez nous, le devenir de la ruralité est loin d'être à contre-courant.

Dans ce contexte et dans le cadre de la réflexion sur le devenir des collectivités rurales amorcée chez nous par le Colloque de Trinité-des-Monts et poursuivie par la Coalition Urgence Rurale et le Ralliement Gaspésien et Madelinot, le retour sur les origines et le cheminement de l'aventure du JAL pour en comprendre les tenants et les aboutissants peut être inspirant.

La situation des petites communautés rurales en péril n'est pas à nos yeux le fait d'un manque local de volonté endogène de développement, mais le résultat d'un processus historique de sur-exploitation des ressources primaires et de désappropriation des leviers de développement. Il faut partir de ce phénomène construit et provoqué si on veut bien pondérer les défis de développement futur, si on veut que le développement repose véritablement sur la participation des communautés de base. Le développement est appréhendé ici comme processus de transformation et de réorientation des sociétés. Le pari d'imaginer un autre développement qui puisse respecter les petites communautés est de taille et oblige à une prise en considération de bases socio-culturelles de la croissance économique, étant entendu que les valeurs et les cultures sont aussi déterminantes des capacités de développement.⁷

«Le pari d'imaginer un autre développement» n'a-t-il pas déjà été relevé chez nous, entre autres expériences, par l'aventure du JAL avec la prise en

compte de plusieurs des éléments soulignés dans les commentaires de Hugues Dionne? Revivre l'expérience avec, en arrière-plan, ce questionnement redonnera sans doute à cette action une nouvelle dimension.

Il me semble que, devant le gâchis du développement par le pôle de croissance, nous n'avons rien à perdre, bien au contraire, à revenir sur certaines expériences qui se sont voulues une recherche d'alternative, une quête du possible, un effort d'émancipation, même si, dans la réalité, elles n'ont pas apporté réponse à tous les problèmes. S'appuyer sur le passé pour en identifier les retombées bénéfiques et en interroger les cheminements laborieux tout en questionnant les possibles non réalisés qui expliquent les faiblesses du présent permettra d'entrevoir un futur plus encourageant.

Par ailleurs, un avis récent du Conseil supérieur de l'éducation au ministre de l'Éducation intitulé : **Le développement socio-économique : un choix à raffermir en éducation**, et un document en provenance d'un comité conjoint collèges-D.G.E.C. : **Les collèges et le développement régional : enjeux et défis** parlent tous les deux d'une «*nouvelle conception du développement*» qui émerge, le développement régional endogène ou l'auto-développement avec son corollaire, l'autogestion⁸. En ce sens, l'expérience du JAL est riche de leçons et le discours qu'on y a tenu demeure pleinement d'actualité. On s'y réfère d'ailleurs.

Sans compter que la réaction des stagiaires ou des étudiantes et étudiants étrangers en provenance surtout des pays africains à l'expérience du JAL et à sa formule de développement et mes contacts avec ces pays par mes missions d'évaluation des Micro-Réalisations (ACDI) au Niger et au Mali me confirment qu'un retour sur cette initiative peut s'avérer très utile autant aux acteurs du développement du Tiers-Monde qu'aux leaders de nos petites communautés rurales.

Notes

1. Jean-Claude Leclerc, «*Deux Québec dans un*», **Le Devoir**, (16 février 1989).
2. Commission d'étude sur les municipalités, **Rapport de la Commission d'étude sur les municipalités**, Union des municipalités du Québec.
3. **La Presse**, (16 septembre 1989).

4. Charles Côté, **Désintégration des régions : le sous-développement durable au Québec**, Chicoutimi, Éditions JCL, 1991.
5. Bernard Vachon, **Le Québec rural dans tous ses états**, Montréal, Boréal, 1991, p. 276.
6. Société française d'économie rurale, **Quel avenir pour l'agriculture et le monde rural?** Colloque tenu à Paris en juin 1990. Documents variés.
7. Hugues Dionne, «*En guise d'introduction*» dans **Les villages ruraux menacés : le pari du développement**, Rimouski, UQAR-GRIDEQ, 1989, p. 8.
8. Conseil supérieur de l'Éducation, **Le développement socio-économique régional : un choix à raffermir en éducation**, Québec, Conseil supérieur de l'éducation, 1989. 58 p.

Diane Bonneville, **Les collèges et le développement régional : enjeux et défis**, Québec, ministère de l'Enseignement supérieur et de la Science, 1989. 77 p.

Chapitre I

Dynamique d'une intervention et d'une recherche

1.1 Cheminement d'un intervenant

Ma présence à un poste de commande dans les premières années de l'expérience du JAL jusqu'à sa prise en charge totale par le milieu m'a fourni une tribune privilégiée d'observation. Mon cheminement avec la population dans la définition du style de société qu'elle souhaitait mettre en place pour sa survie et dans les luttes qu'elle eut à mener pour en assurer la concrétisation me justifie de me présenter comme témoin de premier plan de cette aventure. Le bilan que je peux en faire sera, je l'espère, d'une contribution importante à la compréhension de l'expérience originale et novatrice de ce coin de pays.

Par ailleurs, depuis mon éloignement du projet JAL, de l'eau a coulé sous les ponts. Mon cheminement professionnel m'a mis en contact avec diverses expériences de développement local et régional et m'a fourni l'occasion d'une réflexion approfondie sur le développement des milieux ruraux. Ce qui me permet d'ajouter à l'analyse de l'acteur directement impliqué dans le dossier un regard neuf plus nuancé sur l'aventure de ce coin de pays du Témiscouata.

1.1.1 L'après JAL

Il m'a été donné tout d'abord, après un bref stage comme professeur de sociologie au Collège d'enseignement général et professionnel (CEGEP) de Rimouski, d'occuper pendant quatre ans le poste de responsable du programme «*Groupes et Communautés*» ou «*Organisation communautaire*» au Centre des services sociaux du Bas du Fleuve (C.S.S.B.F.). Véhiculer dans l'organisme la préoccupation du développement régional et rendre l'institution présente à cette dimension de la vie sociale et économique du territoire me paraissaient un volet important de ma tâche. Cette responsabilité fut pour moi l'occasion d'un contact enrichissant avec une équipe qui sut me remettre en question et interroger ma vision du développement régional et de l'animation sociale.

Cette période fut entrecoupée d'un stage d'étude à la Maîtrise en développement régional à l'Université du Québec à Rimouski. Le mémoire présenté à l'UQAR comme exigence partielle pour l'obtention de la maîtrise constitue d'ailleurs le noyau de la présente publication.¹

Se succédèrent ensuite diverses incursions à l'étranger dans le domaine du développement. Ma première expérience fut une mission d'évaluation d'un projet de développement régional intégré en Haïti sous l'égide de l'Agence canadienne de développement international (ACDI), projet connu sous le nom de Développement régional intégré de Petit Goaves à Petit Trou de Nippes (DRIPP). La dimension impressionnante de ce projet (budget annuel de quatre millions) et le contexte tout différent avec lequel il me mettait en contact provoquèrent un bon questionnement de mon expérience antérieure et mirent en évidence ses limites mais aussi ses aspects valables, dont, entre autres, les volets animation et formation.²

Une deuxième incursion à l'étranger m'amena dans la Loire et l'Ardèche, et, cette fois, dans le cadre d'une année d'engagement à l'Éducation permanente du CEGEP de Rimouski sur un dossier intitulé «*Formation comme support au développement régional*» en concertation avec le CEGEP de Rivière-du-Loup et les Commissions scolaires régionales du Bas-Saint-Laurent, du Grand-Portage et de la vallée de la Matapédia. Cette mission en France et l'ensemble de la tâche qui m'était dévolue me forcèrent à des parallèles fort intéressants entre le JAL, d'autres expériences régionales et les initiatives de formation liées au développement régional dans la Loire et l'Ardèche.³

En 1983, une mission d'évaluation d'un Projet pluriannuel de bourses m'amena au Niger. Ce programme comportait des volets de formation au Canada, au Niger et en tiers pays, aux niveaux supérieur et moyen et avait comme but «*d'augmenter en quantité et en qualité l'expertise nigérienne dans les différents secteurs d'activité*», autrement dit, selon une formule entendue sur place, de réaliser «*la nigérisation des cadres*» des différentes structures gouvernementales et administratives. Le programme se trouvait en phase terminale et avait rejoint près de 650 boursiers dont plus du tiers au niveau supérieur.

Cette expérience confirma ma conviction profonde de «*la valeur et de la portée de la formation sur le développement d'un pays ou d'une région et sur la prise en charge par la population de son propre devenir*».⁴

En 1987, j'avais la chance de participer à deux missions d'évaluation de

projets Micro-Réalisations au Niger d'abord, puis au Mali, quelques mois plus tard. Ces programmes consistent en un certain nombre d'interventions auprès de populations qui en font la demande et reposent sur la participation des communautés à tous les stades de leur élaboration et de leur réalisation jusqu'à la prise en charge effective en matière de gestion et de frais récurrents. Ils ont pour objectif de favoriser l'auto-développement de la population en accroissant les capacités de mise en oeuvre de projets de développement issus des communautés de base.

À travers ces expériences, il m'a été donné de vérifier que, là où on mettait l'accent sur l'animation et la formation, les projets avaient des chances de réussite et que la qualité de l'animation et de la formation conditionnait le niveau de succès et surtout le niveau d'appropriation des interventions par les collectivités. À ces titres, l'expérience du JAL se révèle une inspiration pour les protagonistes et les acteurs de ces Micro-Réalisations.⁵

Mes quatre années comme directeur général au Conseil régional de développement de l'Est du Québec (C.R.D.E.Q.), soit du début de 1982 à la fin de 1985, constituèrent pour l'organisme une période de transition. Mon stage au C.R.D. coïncida avec le questionnement soulevé par la consultation sur le développement des régions effectuée par le Ministre François Gendron, «*Le choix des régions*». La réflexion sur la problématique du développement régional et sur le cadre d'élaboration et de réalisation d'une politique dans ce domaine fut très intense. Le C.R.D.E.Q. insista surtout sur «*le respect des particularités régionales..., sur la prise en considération des structures que le milieu s'est données comme canaux d'expression de ses dynamismes propres et sur l'implication des intervenants régionaux dans les choix à faire*».

La formule des sommets économiques régionaux déjà mise en branle à ce moment s'enlignait de toute évidence davantage vers le principe de la «*courroie de transmission*» des volontés politiques du centre vers les régions, sinon de la propagande politique pure et simple, que vers la préoccupation d'une véritable décentralisation. Je n'avais pas alors le goût de m'embarquer dans ce processus. Le poste de coordonnateur de l'élaboration du plan de développement du CEGEP de Rimouski se présentant, j'y posai ma candidature et m'y retrouvai en fonction pendant deux ans.

Les deux orientations retenues dans le plan de développement du CEGEP, soit «*Éducation permanente*», et «*Formation, instrument de développement régional*» me ramenaient encore à ma préoccupation de base, soit l'importance de la formation et de l'animation sociale pour la promotion du

développement régional.

Tout ce vécu fait que, si le JAL est pour moi une référence, mes expériences subséquentes lui donnent un caractère relatif sans diminuer, loin de là, les aspects valables qui en expliquent en bonne partie le succès et qui en ont fait et en font encore, ici et même à l'étranger, le point de mire des intervenants en développement régional.

1.1.2 Avant le JAL

Après cette brève présentation des orientations subséquentes à mon action dans le JAL, il me semble de mise de résumer les démarches qui m'ont acheminé vers cette aventure, c'est-à-dire, en termes classiques, de passer du «*terminus ad quem*» au «*terminus a quo*», ou du «*là où tu es rendu*» au «*là d'où tu viens*».

Ce n'est pas l'effet d'un pur hasard si je me suis retrouvé engagé à fond de train dans le projet JAL comme coordonnateur de l'action, animateur du milieu et responsable de la participation populaire dans ce dossier.

Je ne me crois nullement unique en mon genre; mais l'originalité de mon aventure humaine éclaire mes options fondamentales actuelles et explique en partie ma perception des choses en animation sociale et en développement régional.

Mon vécu cautionne l'affirmation suivante de Charles Côté et Yannick Harnois :

*À notre avis, l'animation au Québec tire ses origines de l'effet conjugué, mais inégal, de quatre sources. Ces quatre sources sont respectivement : l'Action catholique, la psychologie sociale, l'organisation communautaire appliquée en travail social et le militantisme politique «progressiste».*⁶

Comme animateur social, je me retrouve spécimen typique de cette animation sociale telle que générée au Québec parce que produit de contacts conjugués mais inégaux avec les quatre sources de l'animation identifiées par ces auteurs.

Premiers souvenirs et premières armes

Il ne me semble pas hors de propos de signaler que mes premiers souvenirs remontent à la période très difficile des années de la crise économique de 1930 à 1935.

Inutile de dire que ces souvenirs ne sont pas des plus gais. Cette crise économique a marqué profondément ma famille. Mon père y a laissé le peu qu'il possédait et nous nous sommes retrouvés sur le pavé parmi les plus démunis. Le rayon de soleil dans le contexte, c'était, à chaque année, entre Noël et le jour de l'an, l'arrivée d'un cousin, épicier de Rivière-du-Loup, en traîneau à cheval chargé de provisions pour l'hiver. C'était pour nous, l'assistance sociale de l'époque. C'était plus chaleureux comme dépannage mais non moins humiliant. Le manque d'instruction de mon père rendait la famille particulièrement vulnérable.

Dans ce contexte, c'est évidemment par la générosité de quelques bienfaiteurs que je me retrouve au Séminaire de Rimouski en 1942 pour y poursuivre mes études classiques terminant comme bachelier ès arts en mai 1950 avec le grand incendie de Rimouski.

De 1950 à 1954, je complète mes études théologiques au Grand Séminaire de Rimouski. Après un an d'enseignement au Séminaire, on me fait la proposition d'étudier en agronomie dans la perspective d'assurer une relève aux prêtres agronomes à la direction de l'École moyenne d'agriculture de Rimouski, une des filiales du Séminaire diocésain. Ces quatre ans (1954-1959) furent pour moi un bon bain dans la réalité rurale et agricole. C'était encore le cours agronomique de formation très générale qui se donnait à La Pocatière sous l'égide de l'Université Laval. De ces études, les volets socio-économiques monopolisèrent le plus mon intérêt, même si je m'adonnais aussi avec beaucoup de plaisir aux sciences pures et aux sciences appliquées.

Mon retour à Rimouski me cantonna pour neuf ans, de 1959 à 1968, à l'École moyenne d'agriculture comme professeur et aumônier. Je cumulai, à cette même époque, les responsabilités d'aumônier diocésain de la Jeunesse rurale catholique (J.R.C.) pendant sept ans et de rédacteur puis finalement de directeur de la revue diocésaine, *Le Centre Saint-Germain*, pendant quatre ans.

L'Action catholique me fit découvrir très concrètement le grand principe de la formation par l'action, du Voir-Juger-Agir de Mgr Cardijn et me permit de me frotter de très près à la vie des jeunes du milieu rural.

Ma tâche à la revue diocésaine me fournit l'occasion de m'impliquer activement dans la vie de l'Église diocésaine et de vivre intensément toute la période de remise en question provoquée par le Concile Vatican II.

Premiers contacts avec la problématique régionale

Entre-temps, je fus appelé, dans le cadre du Bureau d'aménagement de l'Est du Québec (B.A.E.Q.), à représenter l'autorité diocésaine au Comité interministériel pour l'étude du problème des paroisses marginales. Pour la première fois, j'entendais parler de la possibilité de fermeture de paroisses et de migration de population. Mais dans le contexte, je n'avais pas à faire de commentaires sur la portée sociale et humaine de telles mesures. Je n'étais là que pour «*sauver les meubles*» ou autrement dit pour sauvegarder les intérêts de l'Église diocésaine quant aux investissements en immeubles touchés par les éventuelles fermetures.

L'Église diocésaine ne semblait pas préoccupée alors de se prononcer sur les implications sociales et humaines des orientations préconisées pour la solution des problèmes de ces milieux défavorisés. L'aspect tellement nouveau de ces mesures la laissait sans jugement sur le sujet, elle qui pourtant avait joué un rôle si important au moment de la multiplication des paroisses de colonisation. Dans le contexte de remise en question du cléricisme, elle préférait faire confiance à l'État et à ses technocrates. Personnellement, je trouvais très inquiétant tout ce dossier et j'admettais difficilement qu'on ne creuse davantage les impacts sociaux des politiques en élaboration.

Dans le cadre de l'action du B.A.E.Q., j'eus encore à intervenir comme personne-ressource dans des stages de formation d'un leadership nouveau dirigés par Jacques Bocage. Ces stages préparaient aussi des enquêteurs locaux à l'application de l'enquête-participation à la base de l'opération B.A.E.Q. dans tout le territoire.

Autres formations

Pendant cette période, j'ai eu la chance de vivre très intensément deux stages de dynamique de groupe à la Maison Montmorency sous la direction du Père Bernard Mailhot, o.p. Ces expériences très enrichissantes de relations humaines et d'initiation aux techniques de travail de groupe stimulèrent mes goûts et mes aptitudes pour l'animation sociale, influencèrent mon style d'intervention au niveau des diverses tâches qui me furent dévolues par la suite

et conditionnèrent mon engagement social futur.

Inutile de souligner qu'à ce rythme l'essoufflement se fit sentir et que le besoin d'une certaine halte, d'une certaine période de réflexion se manifesta de plus en plus. L'École missionnaire d'action catholique et d'action sociale (EMACAS) sous l'égide de l'Université catholique de Lille, en France, me vit donc arriver à l'automne 1968 pour un an d'études supérieures en pastorale et sociologie. Ce stage fut l'occasion d'un contact enrichissant avec la société française encore profondément marquée par les événements de mai 1968.

Pastorale scolaire et paroissiale

À mon retour d'Europe, je me retrouvai en pastorale scolaire à Matane pour dix-huit mois et, en février 1971, j'étais nommé curé dans la paroisse de Les Méchins. Pour la première fois, je pouvais appliquer dans le vécu ma perception d'une pastorale renouvelée attentive au contexte social du milieu que j'avais développée à l'EMACAS au contact du chanoine Jérôme Régnier. La préoccupation initiale fut de rendre très vivants et collés à la réalité humaine et sociale nos rassemblements communautaires. La liturgie devait être l'aboutissement et l'alimentation de tout un effort d'animation de la vie quotidienne de la collectivité.

Cet effort se concrétisa d'abord par un regroupement de la jeunesse et l'organisation de ses loisirs en vue d'une prise en charge par les jeunes eux-mêmes de leur milieu de vie et des facettes les plus importantes de leur existence.

Opération Dignité III

Du côté des adultes, Opération Dignité III (O.D. III) voyait le jour avec comme objectif la dynamisation des secteurs d'activités socio-économiques de la localité mais aussi des municipalités avoisinantes. À titre expérimental et parce que c'était le domaine qui semblait le plus en perte de vitesse et qui regroupait les plus démunis des travailleurs du territoire, l'effort fut d'abord concentré sur le secteur des pêcheries. Une action de regroupement et d'organisation des pêcheurs de la région s'amorça à l'été et à l'automne 1971.

Dans toute cette action, la préoccupation de formation de leaders du milieu et de formation générale et professionnelle des adultes prit une place très grande. Avec la collaboration du Service d'éducation des adultes de la

Commission scolaire régionale des Monts, des cours en techniques de travail de groupe et en relations humaines rejoignirent une trentaine de personnes. Un autre groupe profita de cours de formation générale et, un noyau de pêcheurs, de cours de formation professionnelle dont le contenu fut élaboré par les intéressés eux-mêmes et dispensé pour la première fois, à l'extérieur de l'École des pêcheries de Grande-Rivière.

Finalement, l'action du regroupement des pêcheurs déboucha sur une mise en marché plus avantageuse de leurs produits et l'implantation d'un minimum de services communs. Le Centre de débarquement près du quai de Les Méchins et une petite coopérative de pêcheurs devenue par la suite entreprise privée trouvent là leur origine.

À travers ce séjour en pastorale paroissiale, se précisèrent mes options personnelles et mes choix d'engagement social.

C.R.D.E.Q. et arrivée au JAL

Le 30 juillet 1972, je faisais mes adieux à la population de Les Méchins et je me retrouvais, en septembre, comme agent de consultation au Conseil régional de développement de l'Est du Québec.

Trois jours après mon entrée au C.R.D.E.Q., la Faculté des sciences de l'agriculture et de l'alimentation de l'Université Laval (F.S.A.A.) rentrait en contact avec moi et me convoquait à Québec pour m'offrir la responsabilité de chargé de projet pour la faculté dans le territoire du JAL avec le titre de coordonnateur du projet et de responsable de l'animation sociale du milieu et de la participation de la population à l'opération survie du territoire.

Inutile de dire que l'invitation répondait à mes aspirations et que le défi à relever me donnait la chance d'expérimenter, avec des moyens appropriés et l'appui de tout un milieu, une stratégie de développement que je rêvais déjà de pouvoir appliquer dans un contexte de choix. La porte s'ouvrait devant moi; j'y pénétrai avec enthousiasme et confiance.

1.2 Tryptique d'une recherche : développement, animation et formation

J'acceptais de m'impliquer dans l'aventure du JAL parce que je croyais

possible, malgré le contexte que le monde des technocrates s'acharnait à décrire comme désespéré, la résurrection de ce milieu par la prise en charge par la population de l'exploitation rationnelle et intégrée de toutes les ressources du territoire.

Le développement, c'était d'abord pour moi cette possibilité pour les collectivités de se prendre en main, d'identifier le potentiel biophysique de leur territoire et de se donner les moyens de l'exploiter et de le transformer au profit et pour le mieux-être de l'ensemble de la population. Le vouloir du milieu de gérer sa survie par la mise en valeur rationnelle de ses ressources semblait déjà acquis au moins chez un noyau de leaders; il s'agissait de lui donner un minimum d'outils, de lui garantir un encadrement technique suffisant et de s'assurer une volonté politique minimale d'appui à l'initiative populaire.

Cette prise en charge par le milieu de son propre devenir supposait une mobilisation de toute la population et une valorisation essentielle du potentiel humain. La mise en branle et le perfectionnement de la ressource humaine me semblaient un préalable indispensable et la meilleure garantie de succès.

L'animation devait assurer cet éveil collectif, la coordination des énergies et des volontés, la définition des objectifs, la clarification du plan des opérations, la distribution équitable des responsabilités et des mandats dans le respect du potentiel et du vouloir de tous et de chacun.

En complément à l'animation, la formation me semblait un moyen essentiel d'habilitation de la population à se réappropriier les décisions concernant son devenir et à gérer l'éventail des entreprises essentielles à la survie et à la satisfaction de ses besoins fondamentaux.

Dans les faits, c'est par le biais de l'animation sociale que je me suis impliqué dans le développement régional et que je me suis retrouvé comme personne-ressource dans le projet JAL. C'est aussi par le biais de l'animation sociale que je veux tenter l'analyse de l'aventure JAL.

La dimension formation interviendra ensuite comme élément important de la démarche collective et appui à l'animation du développement. Ce sera déjà la mise en évidence du tandem animation - formation comme ressort fondamental de l'action communautaire de prise en charge du développement des ressources tant humaines que biophysiques de ce coin de pays.

Le volet du développement sera, à son tour, présenté sous ses diverses facettes pour mieux cerner la conception même du développement utilisée dans

le JAL et les difficultés de parcours rencontrées liées à cette vision de la réalité.

Animation, formation et développement, c'est donc le tryptique qui sera mis en évidence tout au long de cette démarche d'analyse et d'évaluation de l'expérience du JAL.

1.2.1 Animation du développement

Selon le vécu jallois

*Dans les pays en voie de développement, comme dans les secteurs ou régions en voie de développement, l'animation s'impose de plus en plus comme une nécessité pour déclencher et poursuivre le développement. Celui-ci ne peut se réduire à l'injection de capitaux ou de techniques ni à la diffusion de slogans politiques : il doit devenir l'action volontaire d'hommes et de groupes conscients, solidaires, agissants, tel est l'objectif fondamental de l'animation du développement [...]*⁷

Cet acte de foi de Paul Houée en l'animation sociale comme catalyseur des dynamismes essentiels à l'enclenchement de tout processus de développement rejoint passablement l'état d'esprit qui m'animait et l'objectif que je visais au moment de l'acceptation de mon implication dans l'expérience du JAL. De même, les préoccupations des initiateurs de cette aventure lorsqu'ils réclamaient la présence d'un animateur dans l'équipe d'encadrement qu'ils exigeaient comme condition essentielle à la mise en marche de leur action étaient dans la ligne de cette option.

La promotion du changement et du développement ne va pas de soi. La réalité sociale n'est jamais si claire que les projets y apparaissent sans qu'il soit besoin de les rendre limpides, attrayants et mobilisateurs. Le confus des visées personnelles, des pratiques routinières, de l'abandon aux influences des pouvoirs extérieurs, de la démission devant le destin ne devient pas spontanément création collective ou projet communautaire de prise en charge du devenir de son propre milieu.

Dès les premiers balbutiements du projet JAL, l'intuition des initiateurs de l'aventure présentait comme essentielle l'action d'animation à mener dans le territoire pour la participation de toute la population à l'expérience et sa présence effective aux décisions fondamentales. Le document initial produit à

la demande des leaders pour présenter le projet puis corrigé et accepté par eux met au premier plan le rôle d'animation dévolu à l'équipe d'assistance réclamée de la Faculté des sciences de l'agriculture et de l'alimentation de l'Université Laval, mais met aussi en garde contre toute velléité de manipulation du vouloir collectif. «*La philosophie fondamentale de l'assistance prévue dans un projet de développement communautaire est de travailler avec la population et non de se substituer à elle dans ses prises de décision*»⁸. L'animation était préconisée comme un moyen privilégié d'éveil de la conscience collective, de clarification du vouloir vivre en commun, de définition des objectifs précis d'action et d'engagement de tous dans l'effort communautaire. Ce qu'on attendait de l'animation était clair et net et ne souffrait aucune ambiguïté chez les demandeurs du service en question. L'animation se devait d'être au service de la population comme catalyseur des dynamismes locaux pour l'aboutissement heureux de la prise en charge par le milieu de son propre développement. D'aucune manière il ne serait accepté comme canal des volontés de l'État ou de tout autre pouvoir, ou comme mécanique d'intégration du milieu à un quelconque plan de développement en provenance de l'extérieur.

Dès les débuts, l'animation est apparue comme catalyseur de premier choix de la conscientisation, de la solidarisation et de l'engagement à la coopération créatrice des individus et des collectivités. Dans l'expérience du JAL, elle me semble avoir joué ce rôle de premier plan d'une manière évidente. Et je suis d'autant plus à l'aise pour l'affirmer que cette animation sociale a été souhaitée par le milieu lui-même, a été suscitée et assumée en bonne partie par le milieu et a pris la coloration que le milieu a bien voulu lui donner. À ces titres, elle fut très tôt de l'autoanimation et survécut facilement au départ de l'animateur officiel. Au témoignage même de Jallois, «*nous étions une population qui s'animait beaucoup plus qu'une population qui était animée*».⁹

À partir de ce vécu, l'animation sociale peut se définir ainsi : toute intervention qui aide une collectivité à prendre conscience et à agir ensemble face à une situation problématique commune, à se donner des objectifs communs, précis, réalistes, à l'image de sa vision propre de la société de demain, et à trouver les moyens les plus valables pour la réalisation de ce projet collectif. L'animation sociale est essentiellement une pédagogie qui vise à permettre aux groupes comme aux individus de découvrir leurs possibilités et de prendre en main leur propre devenir. Sans être «*nébuleuse*», elle s'appuie sur une conception optimiste et respectueuse de l'homme et sur un sens aigu de la véritable démocratie. Elle tient compte de la liberté des individus et des collectivités et contredit en elle-même toute forme de dirigisme, de pression ou de coercition physique ou psychologique.

L'animation social demeure axée sur l'action collective. Elle s'adresse à une communauté et vise la participation de l'ensemble des citoyens au développement de leur milieu. À travers cette action, elle cherche à privilégier la formation des hommes, à libérer le groupe de la dépendance et à susciter la volonté d'être présent aux prises de décisions qui le concernent et à toutes les étapes de réalisation des projets qui s'en suivent. L'animation sociale crée les conditions nécessaires à une authentique participation au développement et cela, d'une manière d'autant plus efficace qu'elle se vit en étroite symbiose avec le milieu. L'animation sociale ainsi présentée recouvre une pratique spécifique concrète telle que vécue dans le JAL.

Dans le contexte régional

Ce n'est pas par hasard que cette vision de l'animation sociale s'est imposée dans cette enclave apparemment isolée du Témiscouata. Ce n'est pas arrivé là par génération spontanée. Le contact avec des expériences antérieures et un cheminement régional très particulier expliquent qu'on savait clairement ce qu'on voulait de l'animation.

L'animation sociale et le B.A.E.Q.

Le meilleur témoignage, à ce point de vue, vient de travailleurs du JAL même :

Le JAL a connu la période d'animation du temps du B.A.E.Q., une animation faite par des gens de l'extérieur, pensée à l'extérieur et appliquée selon des modèles qui nous étaient étrangers...

Cette animation des experts universitaires nous a vite déçus et laissait beaucoup d'amertume.

C'est la deuxième période d'animation, celle des débuts du JAL, celle du temps de la reprise en main, qui nous importe puisqu'elle a laissé les premières traces positives en ce qui concerne le développement de notre région. Celle-là aussi a parfois été réalisée par des gens qui étaient extérieurs à notre région immédiate. Mais ce qui fait la différence, croyons-nous, c'est que nous avons forcé leur présence, nous posions nos

exigences continuellement, nous étions une population qui s'animait beaucoup plus qu'une population qui était animée...

En fait, ce sont un peu tous les Jallois qui sont devenus à la fois animateurs et animés. C'est ce que nous appelons «l'animation intégrée».¹⁰

Les gens de ce coin du Témiscouata initiateurs du JAL avaient donc vécu l'animation du B.A.E.Q. et en gardaient un très mauvais souvenir. Ils ne voulaient plus revivre pareille aventure. À l'intérieur même du B.A.E.Q., des perceptions diverses de l'animation avaient cohabité et s'étaient affrontées, mais pas à l'avantage de la formule la plus valorisante pour la population. Le germe de certains acquis d'aujourd'hui remonte pourtant à cette époque de déblayage de la pratique de l'animation sociale chez nous.

Témoignages d'acteurs du B.A.E.Q.

Sur ce point une communication de Roger Guy, ex-animateur au B.A.E.Q., présentée lors d'un colloque tenu à l'Université du Québec à Rimouski en septembre 1978, est particulièrement éclairante.

Ce qui s'est passé au B.A.E.Q. au niveau de l'animation sociale, c'est l'enracinement, le développement et la confrontation de deux rêves québécois [...] Deux grands rêves se sont affrontés : il s'agit du rêve technocratique et du rêve autogestionnaire.

Le rêve technocratique, c'était de développer le Québec en misant sur un groupe d'hommes déterminés, compétents, clairvoyants et ayant une forte puissance d'intervention. Il y avait des hommes au B.A.E.Q. qui percevaient les choses comme ça. L'animation était nécessaire pour vaincre les résistances au changement et on avait aussi besoin d'appui dans la population pour endosser ces visées de développement : il s'agissait en réalité de faire alliance avec des interlocuteurs, de nouveaux leaders [...] Il fallait connaître cette mentalité pour mieux la transformer ou la contourner.

D'autre part, le rêve autogestionnaire véhiculait une autre optique, c'est-à-dire le développement du Québec en misant sur l'énergie de la base et sur l'aspiration au changement.¹¹

Et Roger Guy explique ensuite comment, pendant une des phases d'animation du B.A.E.Q., la vision autogestionnaire influença la démarche sur le terrain : *«Les animateurs ont conçu des opérations réalisées avec la base... On espérait que le dynamisme de la population déclencherait le développement»*¹². Mais par la suite l'école technocratique prit le dessus :

*Tous les rapports provenant de la base ont été rejetés [...] Le projet s'est donc poursuivi avec la logique technocratique et on a abouti avec le plan conçu par les chercheurs et non pas avec la participation des gens impliqués. Le plan a été pensé par des chercheurs influencés un peu par les leaders régionaux.*¹³

Et évidemment, quand les briques du rapport du Plan furent diffusées au grand public, la population ne se reconnut en rien dans les élucubrations des chercheurs qui n'avaient retenu que très peu d'éléments des opinions recueillies durant la phase d'animation autogestionnaire. Les gens eurent l'impression, avec raison, de s'être fait avoir. D'où évidemment le mauvais souvenir qu'il leur reste de cette aventure.

Un autre acteur de cette expérience est aussi très sévère dans l'évaluation de son travail d'animateur au B.A.E.Q. :

*Il m'a semblé qu'après avoir été à l'écoute des besoins des gens, je n'avais pas su leur faciliter l'acquisition de mécanismes de fonctionnement individuel et collectif susceptibles de leur permettre une plus grande maîtrise de leur devenir.*¹⁴

Malgré ce jugement sévère, l'animation au B.A.E.Q. a laissé des retombées heureuses. Des gens ont gardé souvenir des espoirs créés par la phase de consultation de la population et ils ont découvert l'aspiration à la prise en charge de leur propre devenir.

Et comme le dit Roger Guy : *«ce rêve n'était pas éteint, il est apparu sous diverses formes»*¹⁵. Le JAL a été, entre autres expériences, la reprise de cette démarche et de ce rêve.

Pierre Jobin, directeur du C.R.D.E.Q., dira :

Le B.A.E.Q. a laissé des traces... il a suscité des liens entre les citoyens tant au niveau local qu'au niveau régional, il a éveillé un formidable espoir et par dessus tout il a réussi à faire en sorte

que le vaste mouvement qu'il a mis en branle continue sur sa lancée.

Là où il n'y a pas eu de B.A.E.Q., il n'y a pas eu d'Opération Dignité.¹⁶

Ni ensuite de JAL.

Et Alain Gagnon continue :

La conscientisation politique a conduit la population du territoire à vouloir réaliser certaines de ses aspirations. La population a pris conscience qu'elle avait le droit de vivre selon les mêmes standards que le centre, et à plus forte raison que les autres régions périphériques.¹⁷

Dans le milieu, l'après B.A.E.Q.

Pour ce faire, selon Hugues Dionne :

On est passé d'une animation explicite et délibérée à des processus diffus et spontanés d'animation dont se sont appropriés certains leaders des paroisses de «l'arrière-pays» [...] L'animation n'est plus le processus dirigé, explicite et professionnel du B.A.E.Q. Elle devient plus un processus spontané, diffus, camouflé dans la mise sur pied de projets. On la veut insérée, intégrée dans les mécanismes même de la participation.¹⁸

Et de plus en plus, elle est pensée au service de la population et non du pouvoir en place. C'est dans cet esprit que les initiateurs du JAL y recourent et font appel à des ressources dans ce domaine. C'est d'eux que vient l'initiative et c'est eux qui en préciseront l'orientation et les modalités.

L'animation sociale telle que vécue dans le JAL peut se définir comme essentiellement une pédagogie qui vise à permettre aux groupes comme aux individus de découvrir leurs possibilités et de prendre en main leur propre devenir.

1.2.2 Formation

Dans ce sens, il est donc évident que la formation de la ressource humaine fut rapidement perçue comme un complément indispensable à l'animation. Le tandem animation-formation devint réalité dès les débuts de l'expérience.

La prise en charge par l'homme et la collectivité de leur environnement pour leur propre épanouissement ne va pas sans difficultés, ni sans un cheminement laborieux. La réappropriation par une population des décisions concernant son devenir et la satisfaction de ses besoins ne se fait pas du jour au lendemain. P. Casse rappelle brutalement pourquoi :

Les populations (des sociétés aussi bien traditionnelles que modernes) dans leur ensemble ont perdu l'habitude de participer à l'élaboration de leur destin. Il est bien vrai que, d'une façon plus ou moins pernicieuse selon les sociétés, les populations ont été acculées à subir des choix qui n'étaient pas les leurs, des programmes de développement qui ne les prenaient en considération que dans la mesure où elles constituaient une «ressource», une variable parmi d'autres.¹⁹

C'est vrai aussi chez nous. Léon Dion le précise en ces termes :

Jusqu'à ces dernières années, c'était le paternalisme des dirigeants et des élites qui, avant tout, déterminait les formes de la conscience populaire. Crédulité, servilité, dépendance - mais également confiance, stabilité, sécurité - telles étaient les caractéristiques fondamentales de cette conscience.²⁰

L'apathie et le retrait de toute forme d'engagement collectif sont encore des maladies du milieu dures à vaincre. Notre système social, notre société a marginalisé les populations, n'a jamais développé chez elles, ou si peu, «l'habitude de participer à l'élaboration de leur destin». Renverser la vapeur ne se fait pas spontanément et requiert un investissement continu «tout orienté vers les populations». L'action d'éducation à mener dans le milieu demeure donc de première importance.

Un développement axé sur l'homme met l'accent sur la formation constante des individus et des groupes. Et cette formation, à mon sens, doit comporter au moins trois dimensions importantes :

- un premier volet que j'appellerais de sensibilisation visant à redonner aux individus et aux collectivités la confiance en eux-mêmes, la perception plus claire de la situation de leur milieu et la volonté d'intervenir dans la définition des choix sociétaux et dans l'ensemble des mécanismes qui en conditionnent la réalisation;
- un deuxième volet qui devrait contribuer au développement des connaissances professionnelles et techniques greffées sur des projets précis et orientées vers la mise en place, le soutien et l'encadrement de cellules de créativité et d'entrepreneurship;
- un troisième volet de politisation qui devrait permettre l'identification des enjeux en cause dans chacune des interventions de développement, qui devrait en faire saisir les liens avec les dimensions régionales, provinciales, nationales et qui permettrait la localisation des contributions possibles en provenance de l'extérieur et des collaborations valables avec d'autres milieux ou d'autres niveaux d'intervention.

Dans le JAL, la dimension formation a été continuellement présente tout au long du cheminement de l'expérience. Au plan «sensibilisation», «*l'Opération janvier 1973*» s'est avérée le point de départ de toute l'action de développement du milieu par le milieu. Au plan professionnel, toute initiative dans quelque secteur que ce soit a été accompagnée d'une formation appropriée. Et au niveau politisation, une timide tentative n'a pas eu tellement de lendemain sinon dans les découvertes réalisées à travers les luttes pour le droit à l'existence et à la survie.

Il sera donc intéressant de vérifier comment la formation a été utilisée comme appui et complément essentiel de l'animation et d'en faire l'évaluation.

1.2.3 Développement

Définitions diverses

La notion de développement est d'origine relativement récente. On a d'abord envisagé cette réalité en termes économiques, mais on l'aborde aujourd'hui dans une perspective plus large et plus complète.

François Perroux définit le développement comme «*la combinaison des changements mentaux et sociaux d'une population qui la rendent apte à faire*

croître, cumulativement et durablement, son produit réel global»²¹

Déjà développement signifie plus que croissance économique et associe nettement les populations au processus.

Le Bureau d'aménagement de l'Est du Québec (B.A.E.Q.) utilisera à peu près la même formule mais sans mettre aussi clairement le milieu comme moteur de la démarche : *«Le développement est l'ensemble cohérent des transformations dans les structures économiques, administratives, politiques, sociales et psychologiques qui permet l'apparition de la croissance et sa prolongation dans le temps»²²*

Plus près de nous, Gabriel Gagnon et Luc Martin, dans la présentation de leur anthologie de textes sur le développement, le définissent à trois volets :

La capacité politico-administrative d'exploiter de façon optimale les ressources disponibles dans une société donnée, de répartir les fruits de cette production de façon égalitaire entre les différents membres de cette société et de mobiliser ceux-ci de manière à ce qu'ils puissent définir eux-mêmes, à diverses instances et selon diverses modalités, les conditions de leur production et de leur jouissance.²³

Paul Houée de son côté aura affirmé :

Le développement comme projet est le contraire de cet enveloppement à quoi aboutissent la croissance économique et l'organisation technocratique, qui se veulent les signes du développement. Se développer, c'est briser l'enveloppe, rompre les contraintes et les fatalités, faire reculer les limites. Le développement, c'est, selon la formule vigoureuse de F. Perroux, «employer au maximum toutes les énergies physiques au service de toutes les énergies humaines»; il n'a d'autre finalité qu'une «société où le libre épanouissement de chacun est la condition du libre épanouissement de tous» (Marx). Ainsi conçu, le développement ne peut être qu'une création et une libération collectives, par la subordination du plus avoir au plus être.²⁴

La conception jalloise

Les gens du JAL se reconnaîtraient déjà dans ces dernières définitions. La notion de développement telle que vécue dans l'expérience du JAL met l'accent sur les composantes humaines du processus sans oublier pour autant les composantes matérielles. C'est-à-dire que, sans minimiser l'importance de la dimension économique du développement, la région a porté une attention toute particulière à l'aspect humain ou social de la démarche. La définition tirée du vécu que l'on peut en donner en est profondément marquée.

En effet, on ne peut parler de développement sans parler de valorisation du milieu, d'utilisation optimale de ses ressources par une conscientisation et une implication la plus large possible de ses habitants. On ne peut parler de développement sans parler de valorisation de l'individu et de la collectivité par la prise en charge véritable de la construction de son propre milieu. Il y a là une dynamique de l'action de l'homme sur le milieu et de l'action du milieu sur l'homme que l'on juge essentielle et inséparable dans une authentique action de développement.

Le développement signifie ainsi la volonté d'une collectivité de prendre en main son milieu, d'intervenir sur son propre devenir et sur toutes ses étapes, la volonté d'agir sur les mécanismes sociaux, politiques et économiques qui en conditionnent le plein épanouissement. En définitive, c'est un choix de société qu'on s'engage à faire en s'embarquant dans le développement et c'est la volonté de se donner les moyens de sa concrétisation que l'on signifie clairement.

Ce n'est pas là une démarche des plus faciles. Les enjeux sont importants et ce n'est que progressivement qu'une collectivité impliquée dans pareil processus en découvre toutes les dimensions et toutes les limitations.

Cette vision du développement laisse supposer que toute action émanant de l'extérieur et qui ne rejoint pas le vouloir-vivre fondamental de la population a toutes les chances d'aboutir à un échec ou de mener à un nouvel esclavage ou à une dépendance fort peu valorisante du milieu. Elle signifie aussi que les vrais moteurs du développement se situent dans le milieu. Elle met l'accent sur la dimension «*endogène*» du développement et son importance, mais sans nier la place et la valeur de l'apport des agents extérieurs qui ont un rôle à jouer, une contribution à fournir, comme service au milieu, au niveau de la planification régionale ou nationale comme au niveau de la distribution équitable des assistances techniques et financières.

Développement local

Le développement ainsi conçu et vécu, c'est la construction d'une société par la base. Il rejoint le concept courant aujourd'hui du développement local :

Adapté à une situation de crise, le développement local ou social est un processus qui vise à ce que les populations d'espaces marginalisés prennent leur destin en mains. Ce développement veut en faire des acteurs, mais aussi des partenaires en mesure de négocier, donc de maîtriser sur un espace ce qui les concerne.²⁵

En ce sens, «développer une région, c'est rendre un peuple à lui-même pour l'amener à aller jusqu'au bout de lui-même».²⁶

Développement intégré des ressources

Ce n'est pas nécessairement dans la perspective d'une recherche de modèles originaux, de stratégies différentes, que s'est imposée dans l'Est du Québec et particulièrement au JAL la notion de développement intégré des ressources.

Cette notion nouvelle s'est imposée d'elle-même, un peu par la force des choses et dans la foulée d'une tradition ancestrale vécue à la mesure de chaque exploitation familiale où se réalisait la combinaison de plusieurs activités et donc l'addition de plusieurs revenus.

On savait d'expérience que si l'agriculture même diversifiée ne pouvait faire vivre son homme, le travail en forêt était là pour compléter le revenu familial quand ce n'était pas un stage à la voirie locale ou dans quelque autre chantier de construction de la région ou d'ailleurs.

C'est donc assez naturellement dans le cadre régional que se dessina l'opportunité de la complémentarité entre les activités issues de l'exploitation de l'ensemble et de la diversité des ressources du milieu. Conscient de l'importance de cette diversité des ressources du milieu, mais aussi des limites de chacune à assurer la survie de la population et du milieu, rapidement on parla dans le territoire de la complémentarité nécessaire agriculture - forêt - tourisme - artisanat - industrie, etc. L'équation ressources-emplois qu'on commença à pratiquer fit rapidement surgir la notion de développement intégré des ressources comme condition essentielle de l'utilisation optimale de toute la

ressource humaine de la région et de la survie et du mieux-être de toute la collectivité.

Développement intégré des ressources signifie donc utilisation optimale et harmonieuse de toutes les ressources de la région par un ensemble bien articulé de projets variés et un partage de tâches complémentaires et accessibles à tous en fonction des possibilités et du vouloir de chacun.

1.2.4 Participation - autogestion

Une autre notion déjà utilisée dans ces premières pages et qu'il me semble important de bien cerner est celle de participation. Pourquoi? Parce que comme le dit Léon Dion :

Bien que politiciens et intellectuels aient scandaleusement galvaudé cette grande idée de la participation, on ne parviendra pas à s'en défaire de sitôt parce qu'elle a pris profondément racine dans l'esprit de la fraction la plus consciente du peuple...²⁷

Il s'agit de comprendre vraiment dans quel sens; et dans quel sens aussi il est vraiment valable de l'associer aux notions de développement et d'animation sociale.

Gérald Fortin, en effet, identifie quatre types de participation : la participation activiste, la participation intégrative, la participation de manipulation idéologique et la participation démocratique²⁸. Sans entrer dans la description détaillée de chacun de ces types de participation que définissent assez bien les qualificatifs utilisés, je retiendrai comme seul acceptable le concept de participation démocratique dans le cadre du cheminement régional en développement.

Ce type de participation comporte la possibilité pour tous les groupes d'être responsables activement des finalités sociales, c'est-à-dire la possibilité de choisir leurs objectifs et les moyens pour les réaliser. Selon Gérald Fortin, «c'est le seul cas où l'on peut parler véritablement de démocratie».²⁹

La population est présente à l'étude de ses propres problèmes, à l'élaboration des hypothèses de solution, aux choix à faire, aux décisions à prendre et aux étapes de réalisation des objectifs fixés collectivement.

Ce type de participation, favorisé tout particulièrement dans le JAL, rejoint d'assez près la notion d'autogestion non pas en tant que système politique généralisé, mais en tant qu'expérimentation à partir de la base de la volonté de prise en main par une collectivité de la construction de son propre milieu.

Dans toute l'aventure du JAL, cet éventail de concepts s'est progressivement précisé à travers la réalité du vécu quotidien et s'est défini dans une cohérence très forte digne du gros bon sens des artisans principaux de cette expérience, la population du JAL.

Dans cette démarche de développement du milieu conçu comme la prise en charge par le milieu lui-même de la gestion rationnelle et intégrée de toutes les ressources de son territoire pour la valorisation et le mieux-être de la collectivité, l'animation a été voulue comme moyen privilégié d'éveil de la conscience collective, de clarification du vouloir vivre en commun, de définition des objectifs précis d'action et d'engagement de tous dans l'effort communautaire.

La formation est venue alors comme appui à cette animation et alimentation d'une participation véritable du plus grand nombre possible à un projet de prise en charge de son propre devenir par une collectivité désireuse d'assumer pleinement la gestion du potentiel de son territoire pour sa propre survie.

On voit, à travers cette synthèse, se couder et se compléter développement, animation, formation, participation et autogestion. La réalité du contexte social et historique de cette aventure situera ces concepts dans le quotidien d'une population qui a choisi délibérément la lutte pour la survie.

Notes

1. Gilles Roy, **Animation sociale et formation dans une expérience de développement régional intégré : le J.A.L.**, Maîtrise en développement régional, UQAR, août 1983, 256 pages.
2. Rapport du Comité d'évaluation du Programme de développement régional intégré de la région Goaves-Nippes, Haïti, ACIDI, 1978, 178 pages.
3. Voir les rapports produits dans le cadre de ce mandat au CEGEP de Rimouski.

Gilles Roy, **Mission exploratoire dans la Loire et l'Ardèche, France**, rapport de mission, CEGEP de Rimouski, 1980, 106 pages.

- Gilles Roy, **Formation comme support au développement régional**, SEP du CEGEP de Rimouski, 1981, 174 pages.
4. **Évaluation de fin de projet. Projet pluriannuel de bourses, Niger**, ACDI, Février 1983, 136 pages.
 5. **ACDI, Évaluation finale de projet, projet Micro-Réalisations au Mali**, 1988, 169 pages.
ACDI, Rapport d'évaluation, projet de Micro-Réalisations au Mali, 1988, 169 pages.
 6. Charles Côté et Yannick Harnois, **L'animation au Québec, sources, apports et limites**, Montréal, Éditions coopératives Albert Saint-Martin, 1978, page 43.
 7. Paul Houée, «*L'animation, moteur de l'aménagement rural*», **Économie et Humanisme**, no 184, (novembre-décembre 1968) : page 19.
 8. **Essais de formule de développement communautaire**, texte de présentation du projet JAL, 28 juillet 1972.
 9. Collectif, «*Coopératives ouvrières de production et développement communautaire. Le JAL*», **Animation sociale, entreprises communautaires et coopératives**, Montréal, Édition coopératives Albert Saint-Martin, 1979, page 73.
 10. **Ibid.**, p. 72.
 11. Roger Guy, «*Mon expérience d'animateur au B.A.E.Q.*» dans **Animation sociale, entreprises communautaires et coopératives**, Montréal, Éditions coopératives Albert Saint-Martin, 1979, pages 59 et suivantes.
 12. **Ibid.**, page 60.
 13. **Ibid.**, page 61.
 14. Gérard Demers, «*Mon expérience d'animateur au B.A.E.Q.*» dans **Animation sociale, entreprises communautaires et coopératives**, Montréal, Édition Albert Saint-Martin, page 57.
 15. Roger Guy, **Op. cit.**
 16. Pierre Jobin, «*Le pouvoir régional en question*», **Possibles**, vol. 2, no 2-3, (1978) : page 68; cité par Alain Gagnon, **Le modèle centre-périphérie appliqué à**

L'Est du Québec, Cahiers du GRIDEQ, no 6, octobre 1979, page 107.

17. **Alain Gagnon, Le modèle centre-périphérie appliqué à l'Est du Québec, Rimouski, Cahiers du GRIDEQ, no 6, octobre 1979.**
18. **Hugues Dionne, «Animation sociale et développement régional du B.A.E.Q. à nos jours», Animation sociale, entreprises communautaires et coopératives, Op. cit., page 51.**
19. **P. Casse, «Révolution et développement par les objectifs au Portugal» dans Service social dans le monde, juillet 1974, page 121.**
20. **Léon Dion, La prochaine révolution, Montréal, Léméac, 1973, page 263.**
21. **F. Perroux, L'économie du XX^e siècle, P.U.F., 1961, page 155.**
22. **B.A.E.Q., Plan de développement, cahier no 1, Les grands objectifs du plan, juin 1966, page 10.**
23. **G. Gagnon et L. Martin, Québec 1960-1980. La crise du développement, Montréal, Édition Hurtubise H.M.H. ltée, 1973, page 24.**
24. **Paul Houée, Quel avenir pour les ruraux? Paris, Les Éditions Ouvrières, 1974, page 166.**
25. **Jacqueline Mengin, Guide du développement local et du développement social, Logiques sociales, L'Harmattan, Paris, 1989, p. 24.**
26. **Paul Houée, Op. cit., page 169.**
27. **Léon Dion, Op. cit., page 264.**
28. **Gérald Fortin, Participation et société, Institut supérieur des sciences humaines, Université Laval, 1969, 63 p.**
29. **Ibid.**

Chapitre 2

L'aventure du JAL

À travers cette exploration des concepts, le profil du JAL se dessinait déjà en filigrane. Il est temps de passer au vécu de cette aventure. Ce vécu du JAL mettra en évidence les actions d'animation et de formation qui ont appuyé et accompagné la démarche. Restera alors à en faire une évaluation plus détaillée. Mais il ne faut pas oublier que les réalisations du présent se retrouvent en germe dans le cheminement laborieux des débuts de ces «colonies».

2.1 Le JAL et son histoire

Des trois localités formant une enclave isolée à l'est du lac Témiscouata et regroupées aujourd'hui dans le cadre de l'expérience du JAL, Saint-Juste-du-Lac est la plus ancienne. Dès 1887, on parle de «*famille de l'autre côté du lac*» ou de «*colonie du lac*». Ce n'est qu'en 1923 que la localité est érigée civilement en municipalité et canoniquement en desserte.¹

Saint-Juste n'est qu'en partie le résultat de la colonisation de la période de la dépression économique des années trente. Mais on ne peut en dire autant d'Auclair et de Lejeune dont l'ouverture s'inscrit vraiment dans la mouvance de la recherche d'une solution à la «*crise*».

Il fallait, quoi qu'on veuille, faire face à la tragique situation des chômeurs et trouver une issue. Les gouvernements étaient aux abois. Vers quoi allions-nous nous diriger pour pallier à la détresse devenue endémique, voire catastrophique? Les stratèges imaginaient mille plans qui s'avéraient inefficaces dès que conçus. Enfin on découvrit que «le grand remède» était de coloniser les réserves forestières que les compagnies détenaient par baux et exploitaient à leur profit.²

Et c'est la course aux lots. Inutile de signaler que cette période de

colonisation en est une de travaux très pénibles de défrichement, de construction de maisons et autres bâtiments ou services, de construction de routes ou voies d'accès, etc. Tout est à faire. Mais en quelques mois, un coin de pays émerge littéralement de la forêt.

Il ne faut pas oublier que les pionniers de cette épopée de la période de la colonisation sont encore très bien représentés et que leur attachement à ce coin de pays qu'ils ont bâti, comme leur manière d'en penser le devenir, pèsent encore fortement dans la balance des choix à faire et des décisions à prendre. Certains passages du document de Léo-Pierre Bernier, missionnaire colonisateur qui a vécu cette époque historique, nous rappellent que ce qui se vit aujourd'hui était en germe dans le vécu d'hier. Ainsi le texte suivant :

Ce que n'osait entreprendre les autorités gouvernementales à court de ressources, et en face de l'hiver, quelques colons téméraires, parce que forcés par la nécessité, mais courageux jusqu'à l'héroïsme, le firent. On en comptait une vingtaine qui, n'ayant pu être acceptés dans la partie ouest du Canton étaient fermement résolus de rester sur place, malgré les obstacles de la nature, malgré l'hiver, malgré l'incertitude, malgré l'éloignement, malgré l'abandon prévu, malgré tout.³

Cette détermination des premiers colons de Lejeune à l'automne 1931 renaît à l'automne 1971 dans le noyau des initiateurs du JAL. Les aspirations d'aujourd'hui recoupent sans doute les rêves d'hier.

Mais entre-temps, il faut consolider ces colonies naissantes. La prime spéciale de défrichement de 15,00 \$ l'acre stimule au tout début l'ardeur des colons et les sauve aussi, sans doute, de la misère. Une entente entre le Département de la colonisation et la Compagnie Fraser assure un débouché pour le bois des défricheurs. Et, petit à petit, se gagnent sur la forêt des acres et des acres de terre à l'agriculture.

Pendant plusieurs années, l'agriculture vivrière assure l'existence des résidents des trois localités, sans compter que les revenus d'appoint fournis par le travail forestier saisonnier dans la région, au Nouveau-Brunswick ou au Maine, ne sont pas négligeables. Quelques exploitations agricoles se consolident dans chacune des localités.

La ruée des colons vers ce coin isolé de pays s'explique sûrement, dans le contexte difficile de la crise, par une volonté de survie mélangée, au moins chez

un certain nombre, du rêve de posséder son lopin de terre et une cabane bien à soi pour y mettre à l'abri sa famille et ses espoirs.

Pour plusieurs, c'était important cette conquête du sol. Quarante ans plus tard, ce n'est pas moins important de le conserver et de le valoriser.

2.2 Le JAL dans son territoire, l'Est du Québec

Autour des années 1950, la situation commence à se détériorer dans le territoire, suivant en cela le courant de dépérissement économique de l'Est du Québec.

2.2.1 Le B.A.E.Q.

Sous les pressions de quelques leaders regroupés dans le Conseil d'orientation économique du Bas-Saint-Laurent, le Bureau d'aménagement de l'Est du Québec voit le jour en 1963, alors que les perspectives sont déjà très sombres autant pour le coin du Témiscouata qui nous intéresse que pour toute la région. Le B.A.E.Q. a comme mandat de procéder à une «enquête-participation» en vue d'élaborer un «*plan directeur d'aménagement*» pour le territoire-pilote dont la réalisation devait assurer le relèvement socio-économique de la région. «*Le B.A.E.Q. devait réconcilier les exigences d'une perspective rigoureusement scientifique et celles d'une participation la plus réelle possible de la population à l'élaboration même du Plan*»⁴.

L'idée de participation de la population était lancée et devait avoir une carrière glorieuse dans la région. Les gens attendaient cela et c'est ce qui explique que quelque 6 000 personnes s'impliquent dans cette action à travers les Conseils économiques régionaux, les comités consultatifs régionaux, les comités de zone et les comités locaux.⁵

Les trois paroisses du JAL vivent cette phase de bouillonnement, mais non sans quelques difficultés. Les dossiers des trois comités locaux conservés à travers toute la documentation du B.A.E.Q. aux Archives de l'Université du Québec à Rimouski montrent que, surtout à Saint-Juste et à Lejeune, il est difficile de rassembler les gens pour une réflexion suivie sur la situation et une recherche sur les solutions possibles. On est peu rodé au travail de groupe et on a peur de prendre des responsabilités. On signale aussi le peu de disponibilité des individus à cause du travail à l'extérieur.

La démarche du B.A.E.Q. était une «enquête-participation» à allure consultative. Ce n'était pas un appel à l'action, à la mise en place de projets concrets qui auraient exigé recherches approfondies, décisions délicates, rodage précis d'une mécanique de réalisation et audace, donc engagement compromettant et mobilisant.

Les fruits de cette consultation et les ébauches de projets devaient revenir dans les officines centrales du B.A.E.Q. pour y être sélectionnés, classés, cuisinés, digérés et réservés à la sauce de l'équipe des spécialistes de la boîte; du moins on le pensait. Les décisions finales devaient ensuite venir évidemment des différents paliers de gouvernement. L'ouverture à l'idée de la présence du milieu aux prises de décisions qui concernaient le devenir de la région demeurait encore inexistante.

Aussi les espoirs semés par le B.A.E.Q., autant dans le JAL que dans le reste de la région, font place à un fort courant de déception car les gens ne se reconnaissent pas dans la version définitive du Plan de développement publiée en 1966.

Le rapport final du BAEQ est publié en dix volumineux bouquins. Les objectifs du plan d'aménagement proposé sont définis en six points :

- modernisation des secteurs de base traditionnels : agriculture, foresterie;
- création d'activités dynamiques nouvelles : industrie, mines, tourisme;
- valorisation de la main-d'oeuvre;
- mise en place d'un cadre institutionnel de planification et de participation;
- éclosion d'une conscience régionale;
- structuration rationnelle de l'espace régional : urbanisation par la consolidation de pôles d'attraction; fermeture de paroisses marginales.

Le tout est développé en 2 048 pages de textes et 250 recommandations.

Le B.A.E.Q. disparaît et c'est le grand «*vacuum*» de la période d'attente des mesures concrètes que les gouvernements se devaient de préconiser pour la réalisation du plan.

2.2.2 L'après B.A.E.Q.

Le Conseil régional de développement voit le jour en 1967 avec comme préoccupation première l'exécution du Plan. Il est ensuite reconnu «*interlocuteur privilégié*» entre les gouvernements et la population et organisme de

consultation pour les pouvoirs politiques. C'est, à certains moments, l'outil de coordination de la volonté du milieu de participer à son propre développement; à d'autres, un mécanisme de récupération de cette même volonté et de canalisation des frustrations collectives.

L'Office de développement de l'Est du Québec est créé en avril 1968 avec responsabilité de coordonner le développement régional et de présider aux orientations du devenir du territoire; rapidement (décembre 1969), il se retrouve en dépendance directe de l'Office de planification et de développement du Québec. Et c'est la signature de la première entente fédérale-provinciale pour l'Est du Québec, en mai 1968, avec la parade des millions.

L'euphorie est de brève durée parce que les réalisations concrètes tardent. En désespoir de cause, «en mars 1969, une série de pétitions en faveur du programme (de relocalisation) proviennent de plusieurs localités».⁶

Il semble qu'en plusieurs endroits on ne voit pas d'autres solutions au dramatique de la situation que les mesures radicales de migration prônées par les technocrates de la planification avec les retombées «bénéfiques» qu'on en espère... L'horizon est bouché sur place... L'espoir d'être aidé pour aller sonder ailleurs les chances de survie soulève des attentes plus ou moins claires...

Et sous prétexte de «*restructuration de l'espace et de rationalisation de l'occupation humaine*», commencent les politiques systématiques de migration en application d'une des conclusions du plan :

*Le postulat de base de la restructuration spatiale en termes d'animation urbaine est évidemment le regroupement, la concentration de la population, pour rendre plus efficaces les investissements, publics et privés ainsi que pour permettre à la population de jouir de services que la dispersion actuelle des agglomérations rend trop coûteux. La fermeture de certaines zones, dont le potentiel de développement est quasi nul et qui sont, d'ailleurs à l'heure actuelle en pleine désintégration, constitue un corollaire de ce postulat de base.*⁷

En novembre 1970, le rapport Métra parle de fermeture de 96 localités dont 15 en territoires non organisés et, par conséquent, de la migration possible d'une population de 64 446 personnes⁸. Et c'est la ronde des arrêtés en conseil sur la fermeture des territoires «*économiquement non rentables et socialement non viables*». Six millions de dollars sont prévus, dans la première entente, pour la

relocalisation.

En 1970, l'Arrêté en Conseil 1621 préconise la fermeture de dix localités du Bas-Saint-Laurent et de la Gaspésie par migration collective et obligatoire. Cette première expérience provoque une résistance vive des populations des paroisses de l'intérieur à la fermeture. Le mouvement des Opérations Dignité sous l'instigation de quelques leaders religieux voit le jour : O.D.I. à Sainte-Paule d'abord puis O.D. II à Esprit-Saint et O.D. III à Les Méchins. Des comités de citoyens se structurent dans chaque localité et la volonté de survie se précise. On veut «*vivre dignement à partir des ressources de l'arrière pays*» et la population fait des pressions auprès du gouvernement du Québec «*afin que soit instauré un programme d'aménagement rationnel des forêts privées de l'Est du Québec*».

En 1970, un premier groupement forestier⁹ selon la formule de Fernand Côté, professeur à la Faculté de foresterie et de géodésie de l'Université Laval, endossée par le ministère des Terres et Forêts, voit le jour dans le coin de la Restigouche.

O.D. I préconise la formule des fermes forestières. Quelques-unes se mettent sur pied à Sainte-Paule mais ne survivront pas.

L'année 1971 voit la formation d'un comité mixte «ad hoc» État-population sur la question de la relocalisation. En 1972, ce comité devient conseil spécialisé au C.R.D. sous le nom de Comité permanent d'aménagement des territoires de l'arrière-pays ou C.P.A.T.A.P.

Les pressions du milieu et l'état d'avancement des dossiers amènent les deux gouvernements à signer, le 10 septembre 1971, une nouvelle entente couvrant la période 1968 à 1976 avec un budget global de 411 millions de dollars. La stratégie de développement est la même qu'en 1968. Les programmes sont réaménagés : l'aide à la modernisation et au développement des ressources de base, à la création d'activités nouvelles comporte un budget de 90 millions de dollars; l'aménagement spatial, à peu près autant; le développement social, la formation des adultes et la mobilité, 108 millions; l'administration et la participation, près de 10 millions.

La ronde des millions n'arrive pas à corriger la situation, ou si peu. D'ailleurs, beaucoup trop de cet argent sert à financer des programmes réguliers des ministères et l'accent mis sur la valorisation de la main-d'oeuvre garde comme but de «*faciliter la mobilité effective de la main-d'oeuvre excédentaire*

vers l'extérieur de la région».

Les pressions du comité «*ad hoc*» sur la relocalisation provoquent une réorientation des politiques de relocalisation. L'Arrêté en Conseil 2874-72 préconise la migration volontaire et individuelle à partir de 28 localités vers des lieux d'accueil acceptés par le Comité régional de coordination (comité responsable du programme d'aide aux migrants).

À la demande des O.D., le Fonds de recherche de l'Université Laval (FRUL) accepte de prendre la responsabilité de mettre sur pied le programme d'aménagement forestier, d'en assurer l'administration et de préparer une formule spéciale de société constituée des propriétaires forestiers pour prendre la relève. Ce travail du FRUL débouchera sur la mise en place des sociétés d'exploitation des ressources (SER). La population ne veut pas seulement être «*consultée*» mais veut aussi être gestionnaire de ses ressources.

Malgré tout, le milieu continue à s'effriter progressivement, l'hémorragie démographique est loin d'être arrêtée et la lutte pour la survie de l'arrière-pays n'est pas gagnée.

Mais une idée a germé dans la région. Cette idée, c'est celle de l'aménagement intégré des ressources appuyé sur une implication la plus large possible du milieu, de la ressource humaine, comme solution de rechange à la politique de déménagement et de concentration de la population dans les centres et les pôles d'attraction qu'on n'arrive même pas à équiper pour un accueil convenable des migrants par la création d'emplois qui pourraient y être valorisants.

C'est dans cette foulée que le JAL voit le jour.

2.3 Le JAL - Lutte de résistance

2.3.1 Situation socio-économique

Depuis 1956, la diminution de la population du territoire du JAL est le reflet de la dégradation de la situation socio-économique. Le milieu se vide d'une manière dramatique parce qu'on n'arrive plus à y vivre convenablement. Et après le B.A.E.Q. le courant s'accroît.

Les statistiques du Recensement du Canada indiquent que 1956 est

l'année qui constitue le sommet dans la courbe du niveau de population. À partir de ce moment, la décroissance de la population est constante.

Après les années fastes, c'est l'effritement des collectivités et un effritement d'autant plus alarmant que l'analyse des catégories d'âges nous amène à des conclusions très inquiétantes. L'éloignement des éléments dynamiques d'une population n'est sûrement pas rassurant.

L'étude de l'échelle des âges en 1973 révèle que 30,8% de la population a de 11 à 20 ans, que 13,5% a de 21 à 30 ans et que 8,7% a de 31 à 40 ans¹⁰. Ce qui signifie clairement que la main-d'oeuvre active doit quitter la région par manque de travail sur place. De 1969 à 1971, peu de semaines se passent sans qu'une ou deux familles ne quittent la région.

La politique du Réaménagement foncier du ministère de l'Agriculture du Québec mise sur pied après l'Entente Ottawa-Québec se transforme en programme de rachat des fermes marginales et planifie en quelque sorte le départ des plus hésitants¹¹. En 1971, le programme a déjà procédé au rachat de nombreux lots dans le territoire du JAL. Sans compter que les meilleurs exploitants agricoles qui songent à consolider leur entreprise se voient couper l'accès à toutes les politiques d'aide à l'agriculture comme le crédit agricole, et cela autant au fédéral qu'au provincial.

De l'autre côté du lac Témiscouata, des H.L.M. se construisent à Ville Dégelis, Notre-Dame-du-Lac et Cabano, sans doute pour accueillir les transfuges de l'est du lac.

La population du JAL s'inquiète au plus haut point de la dégradation de la situation. Plusieurs songent à suivre le courant. Quelques-uns s'interrogent sur les moyens de résistance et sur les possibilités de survie. C'est le tout début du Projet JAL.

2.3.2 Avant-projet

Le JAL est un projet communautaire. Mais ses origines sont liées à la personnalité de quelques individus et à un amalgame de circonstances anodines en soi mais qui n'en ont pas moins un poids important dans l'amorce de l'aventure et son orientation.

André Morin, travailleur forestier en chômage, se retrouve à l'École forestière de Duchesnay en compagnie d'un type de l'Ascension-de-Patapédia où est à se mettre en place le premier groupement forestier inspiré de la thèse de Fernand Côté, ingénieur forestier de la Faculté de foresterie et de géodésie de l'Université Laval.

L'étude de cette expérience amène André et son compagnon à échanger beaucoup sur la situation de leur milieu respectif et à reconnaître une identité de problèmes et une affinité de préoccupations en regard du devenir de chacun de leur territoire d'origine : le groupement forestier est-il la formule qui peut fournir un espoir de survie aux localités marginales?

André, par hasard, a un frère agronome et fonctionnaire au bureau régional du ministère de l'Agriculture du Québec à Rimouski. Celui-ci reste beaucoup attaché au patelin de son enfance et porte en lui assez sérieusement la grande question du devenir de l'arrière-pays. Claude a siégé au Comité «*ad hoc*» sur la relocalisation au C.R.D. et sur les comités d'évaluation des dossiers des migrants touchés par la fermeture des paroisses visées par l'arrêté en conseil 1621-1970. Comme conseiller en gestion agricole, il est appelé à discuter longuement de l'orientation des exploitations agricoles de deux de ses frères, à Auclair même. L'un possède la ferme paternelle; l'autre projette d'acheter la ferme de son beau-frère qui a voulu améliorer son sort en profitant des politiques de migration et de rachat des terres pour s'installer à Luceville, zone à vocation agricole reconnue. Ces discussions personnalisées posent tout le dilemme du devenir des paroisses marginales.

À Auclair même, le curé Rodier Voisine, est particulièrement sensible à la situation et préoccupé de coller la pastorale aux grandes interrogations socio-économiques du milieu. Le 24 octobre 1971, il publie dans le Bulletin paroissial quelques considérations sur l'avenir du territoire en partant d'extraits des cahiers du Plan de développement du B.A.E.Q. (page 76, du cahier numéro 3) et il termine son texte par la question suivante : «*Les résidents d'Auclair, de Lejeune et de Saint-Juste n'auraient-ils pas intérêt à se grouper et à travailler ensemble pour que ça bouge?*» Au printemps 1972, la formule des «Chantiers» suggérée par le diocèse pour incarner vraiment la pastorale et la situer dans la foulée des voies ouvertes par le Concile Vatican II et, chez nous, par les O.D., lui fournit l'occasion de regrouper des gens autour des questions de survie de la paroisse et du secteur.

Sous l'instigation d'O.D. II, des comités de citoyens sont mis sur pied dans le territoire du JAL. La perspective d'O.D. II est régionale. Sa contribution à la solution des problèmes locaux est assez faible... mais

l'inspiration reste valable.

Tout cela fait qu'à l'hiver 1971-1972, des petits groupes de discussion se forment autour d'André Morin. Parfois l'échange est vigoureux, même acerbe. On est «*poignés aux tripes*» par la situation et les graves problèmes qu'elle pose.

Une rencontre un peu plus structurée au temps des Fêtes débouche sur la commande de la préparation d'un avant-projet à Claude Morin selon les coordonnées déjà esquissées par le groupe. En février 1972, une réunion des comités de citoyens des trois localités en fait l'étude et la critique. Le comité intermunicipal est formé lors d'une première réunion importante, le 25 mars 1972, à Lejeune. Treize (13) personnes souscrivent chacune cinquante dollars à l'éventuelle société de gestion des ressources. Le 8 avril, à Auclair, neuf autres souscripteurs se joignent à ce premier groupe. Mais à cette rencontre, deux représentants de l'ODEQ font prendre conscience aux soixante personnes présentes de la volonté de l'État de fermer les paroisses. C'était le coup de fouet qu'il fallait.

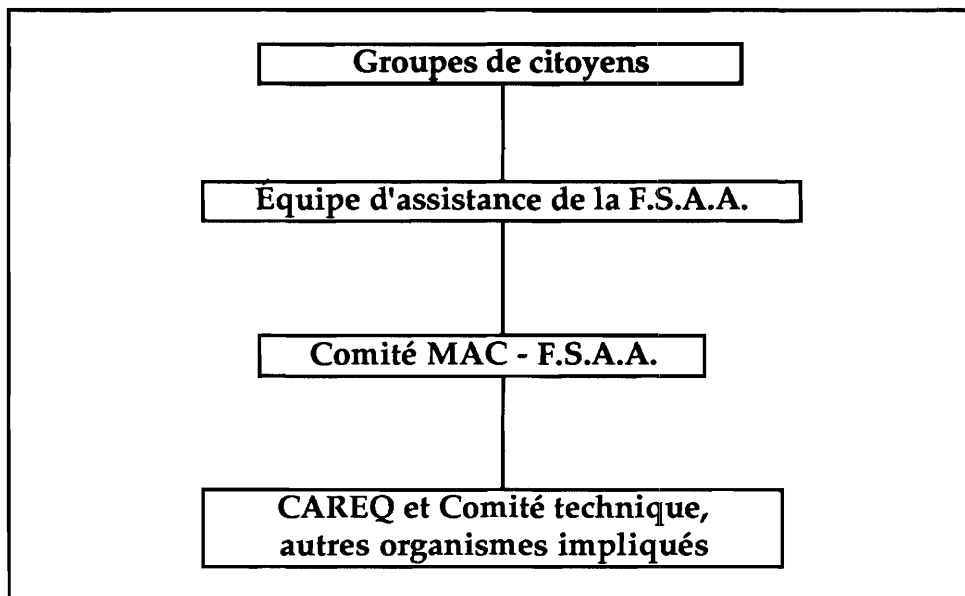
À partir de ce moment, le comité intermunicipal, maintenant officiellement baptisé Comité intermunicipal JAL, se réunira régulièrement au moins à tous les quinze jours et cela pendant vingt-six mois; et les rencontres publiques se multiplieront dans chacun des secteurs.

L'avant-projet de décembre 1971 est poli et repoli. On prévoit et souhaite le jumelage du Projet JAL avec l'expérience du coin de l'Ascension-de-Patapédia ou de la Restigouche. La Faculté des sciences de l'agriculture et de l'alimentation de l'Université Laval est désignée comme ressource privilégiée pour l'encadrement technique de l'action envisagée. Et l'accent est mis sur l'aspect communautaire. On réalise depuis le début qu'on ne peut s'en sortir que collectivement. Le titre du document préparé avec la collaboration du ministère de l'Agriculture du Québec à Rimouski puis soumis, le 10 mai 1972, à la Conférence administrative régionale (CAREQ) est libellé ainsi : «*Essais de formules de développement communautaire*». La définition initiale de ce développement communautaire est un peu vague : «*Une plus grande participation dans la recherche d'un mieux-être collectif*». Mais l'idée en est explicitée tout au long du document :

La philosophie fondamentale de l'assistance prévue dans un projet de développement communautaire est de travailler avec la population et non de se substituer à elle dans ses prises de décision.

L'objectif premier de cette assistance (de la F.S.A.A.) est donc de travailler objectivement avec les populations pour mettre sur pied des structures de développement communautaire et de faciliter les premiers pas aux organismes que cela suppose [...] ¹²

Après avoir précisé les rôles de l'équipe d'assistance, le texte présente la structure de liaison :



Et le document précise :

Les groupes de citoyens, groupes représentatifs des populations, sont les seuls centres de décisions dans le cadre de ce projet. (Le caractère gras est de nous).

Le bureau régional du ministère de l'Agriculture et de la Colonisation (MAC) de la région no I est responsable du projet auprès du Ministère.

La mise sur pied d'un comité conjoint MAC - F.S.A.A. a pour but de favoriser un dialogue entre ces organismes sur les problèmes

*rencontrés et sur les solutions possibles, tant au niveau de la population qu'au niveau du travail réalisé par l'équipe d'assistance.*¹³

Ce texte est daté du 28 juillet 1972, mais il reprend l'essentiel de la version acceptée par le Comité intermunicipal JAL et les citoyens consultés.

Et ce qui est surprenant, la préoccupation du rôle de la population dans les prises de décision est reprise dans une lettre du coordonnateur régional du ministère de l'Agriculture, en date du premier septembre 1972, au C.R.D. :

*Le C.R.D. peut-il assurer le MAC qu'il apportera une surveillance étroite au cours de l'exécution de ce projet afin que la F.S.A.A. ne se substitue pas à la population dans les prises de décision que cette dernière devra prendre dans le développement des ressources du milieu.*¹⁴

C'est le ministère de l'Agriculture en région qui voit à ce que soit assurée la place prioritaire de la population dans les prises de décisions concernant le développement des ressources du milieu. Le message avait certainement passé par la bonne porte. Les responsables du Ministère en région ont fait leur le projet JAL et se sont véritablement mis au service du vouloir collectif du milieu. C'était un précédent d'importance et ceux qui l'ont assumé se le feront reprocher brutalement.

Quoi qu'il en soit, le 10 mai 1972, le projet est soumis par les responsables du MAC à la Conférence administrative régionale (CAREQ). La discussion, semble-t-il, y est assez animée mais le coordonnateur du ministère de l'Agriculture en sort en affirmant que «*la Conférence Administrative... a accepté que le MAC procède*». C'est ce qu'il confirme dans une lettre officielle datée du 16 mai à André Morin, alors identifié comme «*animateur*». Et c'est le 29 août 1972 que le doyen de la Faculté des sciences de l'agriculture et de l'alimentation de l'Université Laval, Victorin Lavoie, signifie l'acceptation de la Faculté de s'impliquer dans le projet à Jérôme Arcand, coordonnateur des programmes spéciaux au ministère de l'Agriculture à Québec.

Le processus est alors enclenché. La première préoccupation de la Faculté est de constituer l'équipe d'assistance le plus rapidement possible. Ce qui signifiera pour le milieu l'amorce de la phase d'exécution du Projet JAL.

Le 2 octobre 1972, j'entre en fonction comme chargé de projet pour la

Faculté avec la responsabilité précise de *«faire de l'animation rurale et de susciter la participation populaire au projet mis de l'avant par les leaders locaux»*. Éventuellement se joindront à moi un agronome ou un technologiste agricole, un ingénieur ou un technicien forestier et une secrétaire. Le programme est assuré *«du support technique des trois départements de la Faculté les plus concernés, soit économie rurale, zootechnie et phytotechnie»*. En principe, le projet JAL est officiellement accepté à tous les paliers administratifs de décision. C'est du moins ce que l'on croit à ce moment-là.

Le JAL est bel et bien lancé. Et l'objectif en est clair et précis :

Le développement communautaire et intégral de toutes les ressources tant humaines que biophysiques du milieu...

*Projet d'aménagement intégral des richesses naturelles du territoire qui fait appel prioritairement au principe de l'autodétermination de la population.*¹⁵

La première rencontre après mon arrivée avec le Comité intermunicipal JAL est faite d'un retour sur le travail déjà réalisé et de l'élaboration d'un plan d'action. *«Il faut mettre l'accent sur l'aspect sensibilisation et implication de la population»*. C'est clair pour tous.

Les assemblées générales se multiplient :

- A- 18 octobre 1972 : soixante personnes signifient leur volonté de demeurer dans ce coin de pays. L'aménagement agro-forestier est prioritaire. On a besoin de conseillers pour une exploitation rationnelle des ressources. On veut une information juste et claire.
- B- 23 octobre 1972 : plus de cent personnes. Premier contact avec une forte délégation de la F.S.A.A. Un point ressort avec évidence : le besoin de formation. Pour vraiment prendre en main son affaire, la population a besoin d'apprendre à travailler ensemble, d'élargir ses connaissances de base et de se perfectionner au plan professionnel.
- C- 30 novembre 1972 : plus de deux cents personnes à Lejeune avec des responsables du Service d'éducation permanente de la Commission scolaire du Grand-Portage et un représentant du Centre de main-d'oeuvre du Canada. On réalise un inventaire complet des attentes des gens en formation.

2.3.3 Première expérience de formation

Une équipe de responsables du Service d'éducation permanente et de représentants du milieu, à partir des attentes exprimées, élabore un projet précis : une session de soixante périodes de cours sur quatre semaines comportant trente périodes en travail de groupe à partir des problèmes socio-économiques du milieu, douze périodes d'information de base en agriculture, douze en foresterie, trois en artisanat et trois sur les possibilités de cours disponibles à l'éducation permanente.

Les objectifs de cette expérience sont les suivants :

- A- Apprendre aux gens à résoudre leurs problèmes en groupes ou en comités;
- B- rendre plus conscient du projet de développement et éveiller à un plus grand souci de participation;
- C- permettre aux participants de préciser leurs options de formation pour le futur.

Une équipe d'animateurs et d'informateurs fournis par l'éducation permanente est constituée, préparée à son rôle et sensibilisée aux objectifs du projet en une session intensive de trois jours.

Deux séances publiques d'information sur le projet de cours et son contenu sont tenues dans chacun des quatre secteurs. Et «*l'Opération janvier 1973*» est mise en marche avec les résultats suivants :

- 210 participants en onze équipes dont trois à Lejeune, quatre à Auclair, deux aux Lots-Renversés et deux à Saint-Juste;
- 18 abandons en cours de route, tous pour des raisons incontrôlables;
- 87,4% de présences pendant les deux premières semaines;
- 80,0% pendant les deux dernières;
- très haut niveau d'intérêt.

Une plénière générale se tient à Auclair, le 4 février 1973, et regroupe quatre cents personnes. Les onze comités y présentent le fruit de leur travail. Une banque incroyablement riche d'idées y est constituée. Et quatre comités spécialisés composés de représentants de chacun des quatre secteurs y sont formés : comités spécialisés en agriculture, en foresterie, en tourisme et artisanat et un Comité jeunes.

La preuve est évidemment faite que la population croit au réaménagement de son territoire et qu'elle est toute disposée à s'y engager à

fond. Cette expérience constitue l'explication fondamentale du succès du JAL. Aucun projet futur ne peut prétendre ne pas avoir de racine dans ce mois de bouillonnement d'une densité extraordinaire. On y reviendra en détail au chapitre sur la formation.

Les comités ne tarderont pas à se mettre au travail en partant de la banque d'idées accumulées en janvier 1973. À leur demande, la fin de semaine des 23 et 24 mars les réunira avec des personnes-ressources de la F.S.A.A. et des différents ministères. Leurs objectifs :

- A- Préciser les actions à entreprendre dans chaque secteur d'activité;
- B- établir des priorités et un calendrier de travail;
- C- surtout, déterminer la formule de regroupement qui permettra la mise en place de structures légales pour une reconnaissance officielle nécessaire aux négociations qui s'imposeront avec les ministères et les organismes concernés par l'aménagement communautaire du territoire.

2.3.4 Première réalisation : le groupement forestier

La décision est unanime. La priorité, c'est la mise en place du groupement forestier. La forêt est la principale de nos ressources; il est urgent de la valoriser et, par là, de créer le plus rapidement possible de l'emploi pour nos travailleurs forestiers. Simultanément, il est important de constituer la société de gestion des ressources ou cellule-mère qui devrait chapeauter tout le développement de la région et coordonner toutes les actions.

Effectivement, les lettres patentes du Groupement forestier de l'est du lac Témiscouata sont données et scellées à Québec le 22 mai 1973 et enregistrées le 7 juin 1973. L'assemblée de fondation a lieu le 26 juillet 1973. Le 28 août, cinquante actionnaires ont engagé 56 lots pour une superficie de 4 312 acres. Une première subvention de 37 000 \$ du ministère des Terres et Forêts (M.T.F.) permet l'amorce de travaux sylvicoles dans le territoire et met à l'oeuvre 25 travailleurs forestiers pendant trois mois. Ce sont les premières retombées économiques du projet JAL. Rien de mieux pour faire comprendre à la population ce que peut donner la solidarité d'un milieu et la détermination de ses habitants.

2.3.5 Autres formations

Entre-temps, d'autres retombées immédiates de l'Opération janvier

1973 sont à signaler. Des cours de formation générale du niveau pré-secondaire et des niveaux secondaires I, II, III atteignent une quarantaine de personnes. Quarante-cinq travailleurs forestiers bénéficient de 25 semaines de formation en sylviculture. Et l'habitude se crée d'accompagner tout projet de valorisation des ressources biophysiques du territoire d'une préoccupation de valorisation intense de la ressource humaine susceptible d'y être impliquée.

Un an plus tard, en février 1974, cent cinquante personnes revivront quelque peu en abrégé l'expérience de janvier 1973. Réunions de cuisines, assemblées de secteurs et assemblées générales complètent le travail de sensibilisation amorcé. Un bulletin distribué à toutes les familles d'abord sporadiquement puis régulièrement à chaque semaine apporte le plus d'information possible et maintient la communication.

Cette préoccupation de sensibilisation de la population et de valorisation humaine est donc à l'avant-scène surtout de la première année de fonctionnement du projet JAL. Mais elle restera vivante et très présente tout au long de l'aventure.

2.3.6 La grande crise

L'expérience JAL semble avoir le vent dans les voiles. Mais des surprises attendent la population.

Déjà, au cours de mars 1973, des informations imprécises laissent soupçonner qu'à différents paliers de décision, le projet JAL reçoit une opposition systématique. La tension monte chez les fonctionnaires et ceux qui ont trempé dans la préparation de cette action se font sérieusement semoncer.

L'accord de principe invoqué pour engager la F.S.A.A. dans le projet n'aurait jamais été donné à la rencontre de la CAREQ du 10 mai 1972 comme l'a prétendu le coordonnateur régional du MAC; ni l'O.P.D.Q. à Québec, ni le Conseil du trésor n'ont jamais endossé l'aventure et certains de leurs fonctionnaires y sont formellement opposés. Laurent Bouchard, le coordonnateur régional du MAC, et son bras droit sur le dossier, Claude Morin, se font reprocher leur rôle dans cet imbroglio.

Au début de juillet, le *Progrès-Écho* titre ainsi un de ses articles : «*À cause d'un retard dans l'octroi d'une subvention promise, l'Université Laval cesserait son programme agricole au Témis*». Effectivement, la F.S.A.A. envisage se retirer du dossier; le Conseil du trésor refuse de couvrir les dépenses

déjà encourues dans cette expérience.

La population du JAL ne l'entend pas de cette manière et est bien déterminée à utiliser les grands moyens pour gagner sa cause. Elle est invitée à se prononcer clairement sur ce qu'elle attend du projet amorcé depuis un an, sur sa poursuite et sur la manière de s'y prendre pour vaincre les résistances. Ses revendications sont ramassées dans un manifeste intitulé : **Exigences essentielles de la population - Saint-Juste - Auclair - Lejeune.**

On veut que le projet se poursuive avec un encadrement technique sérieux qui lui assure des chances de succès et on exige un rattrapage du temps perdu.

On persiste à croire que seul un aménagement intégral de toutes les ressources du territoire peut stabiliser sur place la population du secteur et peut y assurer, à toutes les familles, des conditions de vie décentes.¹⁶

Et après avoir énuméré les grandes lignes des attentes du milieu, le texte précise :

Cette population n'accepte pas les coups de «jarnac» qui veulent paralyser son imagination et ses énergies pas plus qu'elle n'accepte ce paternalisme qui règle tout pour elle sans la consulter. Elle veut être membre à part entière dans la réorientation de son propre destin [...]¹⁷

Le 19 septembre 1973, une grande assemblée publique permet de passer le message. Les réponses fournies par les fonctionnaires présents demeurent insatisfaisantes. Le premier octobre est fixé comme échéance. «*Il faut une réponse positive au mémoire*». On l'aura! La manifestation du premier octobre est préparée dans les moindres détails.

La population y est convoquée avant l'arrivée des officiels pour établir la stratégie. Plus de 600 personnes s'y retrouvent. Dans un premier temps, les porte-parole gouvernementaux présenteront leur position et toutes les questions de la salle ne viseront que la clarification de cette position. Les fonctionnaires devront alors se retirer pour permettre à l'assemblée de délibérer sur l'attitude à prendre. Et, finalement, la volonté de la collectivité sera clairement signifiée aux officiels gouvernementaux de qui on espère une décision qui respectera le vouloir du milieu.

Seuls deux fonctionnaires de l'ODEQ, Guy Cherron et Jean-Paul Gendron, se présentent avec un projet d'étude du dossier. Les questions fusent de toutes parts et la pression monte. L'assemblée est furieuse et propose d'abord une séquestration des deux personnages jusqu'à ce qu'une acceptation inconditionnelle arrive des centres supérieurs de décision.

Une négociation serrée débouche finalement sur l'idée d'une table de travail qui devrait se réunir dès le lendemain à Auclair même avec des représentants de tous les organismes et ministères impliqués. Les fonctionnaires ne quittent les lieux qu'après avoir signé un document qui les oblige à convoquer pour le lendemain les «*gros canons*» des ministères. La signature se fait sous les feux des caméras de la télévision. La foule se lève en bloc pour clamer ses revendications et signifier son sérieux dans cette affaire.

Encore une table de travail sans doute. Mais la solidarité découverte à travers cette bataille rend confiant qu'on ne peut pas ne pas avoir gain de cause.

La démarche est très ardue, même si on s'accorde sur le principe de l'importance de la poursuite du projet. On se bute à des questions de structures, de terminologie et de partage de responsabilités. À titre d'exemple : «*Le MAQ peut-il être maître-d'oeuvre d'un projet de développement des ressources agricoles et forestières du canton Auclair*». ¹⁸

C'est la mise en évidence des barricades entre les ministères et de leur chasse gardée. C'est la contestation implicite par les bureaucrates de l'idée d'aménagement intégré des ressources. Le développement des ressources doit rester sectoriel et chaque ministère y intervenir selon ses juridictions. Et tout cela est évidemment accompagné d'une opposition ferme à l'idée qu'une population soit vraiment gestionnaire des richesses de son territoire. Seuls les ministères sont légalement et juridiquement reconnus comme maîtres d'oeuvre de l'aménagement des ressources de leur secteur respectif. Est-il acceptable que dans un projet où un gouvernement investit, «*les groupes de citoyens, groupes représentatifs des populations, soient les seuls centres de décisions*»?

Même la F.S.A.A. est perçue comme faisant double emploi avec le ministère de l'Agriculture dans ce projet. La Faculté hésite alors à poursuivre son implication dans le dossier sous prétexte que le nouveau mandat tel que formulé ne correspond plus au mandat initial.

Inutile de dire que les négociations sont pénibles. Les rencontres sont nombreuses et les termes pesés avec soin. Et ce n'est que le 23 janvier 1974 que se

signe le protocole d'entente entre les différents intervenants et le JAL. La victoire est complète. Le JAL est reconnu comme

le gestionnaire du développement intégré des ressources de son aire d'intervention; à cette fin, il présentera à l'ODEQ l'estimé, la distribution et la justification des coûts de sa prochaine année d'opération et ce, pour chacun des secteurs de développement concernés; chacun de ces secteurs de développement devra faire l'objet d'un protocole d'entente entre le JAL et le ministère concerné.

Les signataires sont l'Office de planification et de développement de l'Est du Québec (O.P.D.Q.), le ministère de l'Agriculture du Québec (MAQ) le ministère des Terres et Forêts (M.T.F.), le ministère des Affaires sociales (MAS), le ministère de l'Éducation du Québec (MEQ), le ministère des Affaires culturelles, le Conseil régional de développement (C.R.D.), la Faculté et le JAL.

Un fait à rappeler, c'est que le jumelage du projet JAL avec l'initiative de la Restigouche, n'est par retenu. Les distances le rendaient peu réaliste.

Les termes de l'entente satisfont les susceptibilités de chacun. Et, à l'expérience, il s'avère que le fonctionnement du projet n'est pas handicapé par les détails pointilleux du partage des responsabilités.

Le JAL est de fait reconnu officiellement. Il lui reste à faire ses preuves. Un aspect positif de cette «crise d'octobre 1973» est sans doute la dimension sensibilisation du milieu aux enjeux en cause dans le projet de développement du territoire, mais surtout à l'importance de la solidarité de toute la population. La poursuite de l'expérience JAL s'en ressentira certainement. Conscients de cet impact du conflit d'octobre 1973 sur la population, les responsables se mettent immédiatement à l'oeuvre pour relancer le projet.

Dès les 23 et 24 novembre 1973, c'est «l'Opération nouveau départ», session qui permet de faire le point sur le travail réalisé et de réenligner l'action sans se laisser traumatiser par le fait que les ententes entre le JAL, les ministères et la F.S.A.A. ne sont pas finalisées. Par ordre chronologique, la liste des événements marquants de l'aventure donnera une idée du cheminement et du dynamisme du milieu et de ses leaders.

2.3.7 Dates marquantes

J'emprunte ici un style télégraphique pour mieux indiquer la succession des événements.

Février 1974 - Deuxième session intensive en travail de groupe avec information de base en agriculture, en foresterie, en tourisme. C'est la reprise en bref de l'Opération janvier 1973. Plus de 150 participants.

27 février 1974 - Acceptation par la population du projet de Coopérative comme structure légale devant remplacer le Comité intermunicipal JAL et constituer la cellule-mère responsable de la coordination de tout le développement intégré du territoire.

Mars 1974 - Ouverture officielle d'un bureau d'extension des Services du centre de main-d'oeuvre du Canada sous le nom Inter-Prif : P pour placement; R pour réorientation; I pour information et F pour formation. Cette équipe de trois personnes, au début, et plus tard de quatre personnes, assure les services d'un Centre de main-d'oeuvre pour le territoire du JAL, de Biencourt et de Squatec. Sous la direction de la Coopérative, elle concentre ses énergies à la préparation et à la mise en place de projets : élaboration des dossiers, démarches avec des représentants de la Coopérative auprès des instances concernées, sélection des travailleurs, formation du personnel, etc. L'Inter-Prif est, en quelque sorte, une équipe de recherche et une banque de projets. Son rôle d'appui à la Coopérative et à toutes les initiatives est de première importance.

29 mai 1974 - Assemblée officielle de fondation de la Coopérative. Le premier président élu est Jocelyn Lachance. Douze personnes se retrouvent au Conseil d'administration : trois représentants par secteur, soit pour Saint-Juste : Léonard Bégin, René Ouellet, Arnold Pettigrew; pour Auclair : Emmanuel Gagnon, Laurent Grondin, André Morin; pour Lots-Renversés : Gilles Bélanger, Robert Côté, Jocelyn Lachance; pour Lejeune : Joseph Cimon, Charles-Armand Moreau, Rénaud Paradis.

1er mai 1974 - Arrivée à la Coopérative d'un technologiste agricole et d'une secrétaire, Jacques Parent et Louise Parent.

Comme projet d'importance dans le cheminement de l'aventure JAL, le projet Pommes de terre mérite une plus longue présentation.

2.3.8 Projet Pommes de terre de semence

L'idée de la culture de la pomme de terre avait déjà été lancée dans le territoire depuis le tout début du projet JAL. De la patate, il pouvait s'en faire dans le coin; la preuve en était faite : en 1962, un producteur de Lejeune récoltait 275 quintaux à l'acre.

Mais l'idée commença à se préciser lorsque, à l'occasion d'une rencontre fortuite à La Pocatière, le 19 juin 1974, Marcel Michaud, agronome responsable de cette production dans l'Est du Québec nous apprit, à Jacques Parent et à moi, qu'il entrait dans la programmation du MAC de produire 3 500 acres de plus de pommes de terre de semence dans l'Est d'ici à 1980 pour hausser l'autosuffisance du Québec en ce domaine de 35% à 50%. L'hypothèse d'un mille acre dans le JAL nous sourit immédiatement. C'était la voie recherchée pour se lancer dans ce secteur.

Six jours plus tard, le C.A. de la Coopérative accueille favorablement l'idée et demande à Jacques Parent d'étudier le projet avec le Comité agricole. Dès le 16 juillet, l'exécutif endosse le projet esquissé par Jacques et le Comité agricole et, immédiatement, propose la récupération des terres abandonnées et cédées au Réaménagement foncier par la location de 170 acres des lots du MAQ. Deux jours plus tard, c'est le début des travaux de récupération sur le lot 16 du rang II de Lejeune.

À la fin d'août, l'Union régionale des caisses populaires souscrit 10 000 \$ en parts privilégiées à la Coopérative pour le projet, mais le 30 octobre 1974, le Conseil d'administration constate que la population est peu associée à cette démarche et décide de ne pas aller plus loin sans une information massive de toute la population sur l'état du dossier et sans une assemblée publique où tous pourront se prononcer et s'impliquer s'ils le veulent.

Sans tarder, un comité d'information de 54 personnes des trois municipalités bien réparties dans tout le territoire est constitué. Une journée d'informations préalables est organisée pour ce groupe à l'aide de documents qui résument le projet et elle lui fournit l'occasion de se prononcer sur le dossier. Ce noyau d'informateurs se partage le territoire : chacun accepte de rejoindre un à un les 7 ou 8 foyers qui lui sont assignés avec l'information et les documents pertinents.

Le 18 décembre 1974, à Saint-Juste, douze réunions de cuisine se tiennent le même soir pour compléter l'information jugée insuffisante dans ce secteur. Une équipe volante visite les personnes qui ne peuvent se rendre aux réunions de

cuisine. Toutes les familles du territoire ont alors été visitées systématiquement et le 30 novembre au soir 400 personnes se présentent pour un complément d'informations et une participation aux choix importants à faire pour la collectivité.

Deux décisions sont votées à l'unanimité par l'assemblée :

- le projet tel que rédigé par le Comité agricole et Jacques Parent est accepté et on demande que «*les démarches pour le mettre en place soient entreprises*»;
- la suggestion d'une souscription populaire de 30 000 \$ dans le territoire est accueillie favorablement.

En décembre, les informateurs revoient leur monde et recueillent les contributions de chacun. La compilation finale identifie 404 souscripteurs pour un total de 29 750 \$; l'objectif de 30 000 \$ est comblé sur place.

Après de multiples démarches et plusieurs versions du projet Pommes de terre de semence, l'acceptation officielle du MAQ d'une unité de production de cent acres avec entrepôt sur place nous est signifiée par une lettre du sous-ministre adjoint, le Dr Camille Julien et est assortie d'une promesse de subvention de 100 000 \$ dont la moitié pour l'entrepôt et l'autre pour la mise en valeur des sols, l'équipement, l'engrais et la semence.

Le 22 mai 1975 marque le début des travaux dans les champs pour l'ensemencement de 80 acres de pommes de terre et le 28 juillet, c'est le début de la construction du premier entrepôt à conservation en boîtes selon les exigences des spécialistes du Service des productions végétales qui assurent qu'il n'en coûtera que 10 à 20% de plus du coût du caveau à conservation en vrac, soit environ 66 000 \$. La différence identifiée serait comblée par la subvention de 30% des coûts par le ministère de l'Agriculture du Canada. Mais ce qui arrive se dessine ainsi :

| | |
|--------------------------------------|------------|
| - évaluation du MAQ : | 64 520 \$ |
| - évaluation du JAL au même moment : | 95 000 \$ |
| - coût réel | 104 000 \$ |

Qui paiera la différence? La question est d'autant plus cruciale que la Coopérative de développement agro-forestier du Témiscouata se révèle inéligible à la politique du fédéral de subventions aux entrepôts pour la conservation des produits périssables. Quant à la possibilité de profiter d'un crédit agricole, la Coopérative, encore une fois n'est éligible ni au provincial, ni

au fédéral, car elle ne correspond pas à la définition que donnent les règlements de ces lois de la notion de coopérative de producteurs agricoles.

Il faut se rabattre sur une série de petits projets dans le cadre de programmes spéciaux du fédéral, genre «aide à la formation en cours d'emploi» et «*création d'emplois nouveaux*» : 8 746,92 \$ par ci, 16 300 \$ par là. Et toute la série de démarches et de «*contorsions*» qu'il faut faire pour gruger ces pitances exigent tellement de temps et d'énergies qu'on se demande si «*le coup en vaut la chandelle*».

À travers toutes ces tergiversations, arrive comme une massue la nouvelle de la découverte de la flétrissure bactérienne dans les champs de Georges Castonguay loués à la Coopérative. Le 20 août, le document officiel du pathologiste le confirme. Les causes en demeurent impossibles à trouver, mais toute la production ne peut se classer comme pommes de terre de semence. Un aspect rassurant demeure : le marché de la patate de consommation s'annonce très bon cette année-là.

La population a été présente à la décision de lancer le projet Pommes de terre de semence; il faut l'informer dans le détail de la situation actuelle et décider avec elle. Le 9 septembre 1975, une assemblée générale réunit une centaine de personnes. L'information sur toutes les coutures du problème est donnée par les inspecteurs du fédéral Denis Dutil et Jacques Laganière et le pathologiste du MAQ. Décision unanime : on poursuit le projet malgré le retard qu'occasionne ce «pépin» de parcours. Et le 21 septembre, à la cueillette symbolique de la pomme de terre, près de 1 000 personnes se retrouvent dans les champs de Lejeune pour marquer leur solidarité avec l'équipe responsable et répéter leur détermination à poursuivre et appuyer l'action.

Une récolte de 1 295 000 livres de pommes de terre sera vendue pour la consommation. Pour une première année, les rendements sont satisfaisants. La coopérative bénéficiera du programme de formation des cueilleurs pour un montant de 1 056,47 \$.

Le 24 septembre 1975, Jocelyn Lachance, président de la Coopérative, revient de Québec avec le premier versement de 50 000 \$ de la subvention promise depuis le début du projet. Une marge de crédit de 50 000 \$ est déjà épuisée à la Caisse populaire et plus de 100 000 \$ sont investis dans le projet. Le fonctionnement est assuré par du crédit à court terme et à haut taux d'intérêt.

L'expérience sera difficile à mener à bonne fin; mais la population ne veut pas abandonner.

2.3.9 Autres réalisations

Et pour ramasser plus en bref, voici encore en ordre chronologique les événements marquants du suivi de l'action.

Été 1975 - Lancement du projet de circuit canot-camping sur le réseau de 55 milles de lacs et de rivières partant du lac Squateck et débouchant au lac Témiscouata.

Automne 1975 - Étude de l'utilisation potentielle des sols à vocation agricole de Lejeune par le pédologue Lauréan Tardif du MAQ.

Novembre 1975 - Reconnaissance légale de l'Association chasse et pêche Toulaskouata inc., mise en place par le Comité tourisme pour la protection de la faune et de la flore du territoire.

Printemps 1976 - Achat d'une usine d'huiles essentielles au montant de 60 000 \$ par la population. Le tiers de cette somme est souscrit par des individus, un autre tiers par la Coopérative et le derniers tiers par le Groupement forestier. Ces huiles fabriquées à partir des aiguilles de sapin, d'épinette et de cèdre servent de base dans la fabrication de produits pharmaceutiques et de cosmétiques. Une compagnie autonome «*Les Essences-Jalles inc.*» sera constituée.

Un permanent du mini-centre de main-d'oeuvre, l'Inter-Prif, avait eu vent qu'une telle usine était à vendre à Saint-Louis-du-Ha-Ha. Il fit l'étude de rentabilité de l'entreprise et des possibilités d'achat par le JAL. Le projet soumis au Conseil d'administration de la Coopérative fut présenté à la population en une réunion d'information qui permit de recueillir sur place 18 000 \$ de souscripteurs individuels.

Juillet 1976 - Acceptation du projet PACLE (Programme d'aide à la création locale d'emplois), programme du Centre de main-d'oeuvre du Canada, qui permet l'amorce du projet érablière. En 1979, 16 000 entailles sont en production avec système à tubulure sous vide «*Sysvac*». En 1980, l'objectif est de 20 000 entailles; en 1990, de 32 000.

Octobre 1976 - Achat par la Coopérative de l'ancienne salle paroissiale d'Auclair comme centre administratif du JAL. On y regroupe les bureaux de la Coopérative, du Groupement forestier, du Comité information maintenant légalement incorporé sous le nom de JALJASE inc., le comptoir de vente des Artisans, JALMAIN et une grande salle de réunion. S'y retrouvent aussi la Caisse populaire et les bureaux de la municipalité d'Auclair. Investissement : 27 500 \$.

Janvier 1977 - Mise en onde officielle de la Radio JAL : C.J.A.L., fréquence 1 300. Radio-communautaire gagnée de haute lutte à travers les imbroglios des batailles de juridiction Québec-Ottawa sur les ondes. Ce sera un outil fort précieux pour l'information et la sensibilisation du milieu sur toute l'action du JAL.

5 avril 1977 - Le comité téléphonique du JAL se prononce aux audiences du C.R.T.C. à Ottawa, contre la demande de hausse des tarifs de la Compagnie Bell Canada et en profite pour dénoncer la pauvreté du service téléphonique dans la région du JAL. Réaction favorable du C.R.T.C. Bell devra procéder à la réfection du réseau dans ces paroisses. Un long article du **Montréal-Matin** du 6 avril commente l'intervention du JAL. «*Les commissaires du C.R.T.C. se sont dits impressionnés par la présentation du groupe qui a largement utilisé les techniques audio-visuelles pour rendre compte de la situation prévalant dans le secteur...*».¹⁹

11 septembre 1977 - Inauguration de la nouvelle usine d'huiles essentielles «*Les Essences JALLES inc.*» à Auclair après la relocalisation de Saint-Louis-du-Ha! Ha! à Auclair. Capacité de production : un baril de 45 gallons par jour.

Une autre fois, la population se donne la main pour financer ce projet. Les individus feront leur large part avec une contribution de 27 300 \$. Le Groupement forestier et la Coopérative en mettront presque autant à eux deux. Et finalement l'Union régionale des caisses populaires y investira 20 000 \$ de son capital de risque.

12 février 1978 - Inauguration de la salle de réception de l'érablière; «*La Grande Coulée*». Capacité d'accueil : 150 personnes. Cafétéria et permis de bar. atelier de transformation, attractions diverses.

Août 1978 - Construction d'un deuxième caveau pour pommes de terre à Lejeune. Autre investissement de 100 000 \$. Cet entrepôt recevra la récolte des 158 acres de patates classées «*semence*».

Et pendant ce temps, l'action se poursuit dans les divers secteurs d'activité.

Le Groupement forestier s'est consolidé et a étendu son intervention à l'unité d'aménagement comprenant, en plus du JAL les paroisses de Squatec, Ville Dégelis et Notre-Dame-du-Lac. Il a atteint sa vitesse de croisière et s'est stabilisé au point de vue gestion et administration.

Dans le domaine de l'agriculture, en relation avec le projet de pommes de terre de semence, la Coopérative a ensemencé 170 acres en avoine enregistrée.

Par son service d'animation agricole, la Coopérative s'efforce de stabiliser l'agriculture dans la région et fournit un encadrement à tout projet dans ce secteur en relation étroite avec le comité agricole.

Une vingtaine de fermes laitières semblent devoir se stabiliser dans le milieu. L'élevage du cheval est redevenu populaire grâce à l'influence du projet d'un particulier en équitation, le Ranch des Montagnards, qui attire beaucoup de visiteurs.

En tourisme, l'aménagement du circuit canot-camping est à peu près terminé avec ses haltes et ses camps-relais; un sentier de ski de fond à l'érablière est aussi en opération.

Un réseau de 13 fermes d'hébergement et de tables d'hôtes accueille un nombre croissant de visiteurs et de touristes et assure un revenu d'appoint intéressant à ces familles. Les plages municipales et leurs terrains de camping sont aussi de plus en plus achalandés.

2.3.10 Fonctionnement et vécu communautaire

Toute cette action est accompagnée d'un souci constant de formation et d'information pour l'implication la plus large et la plus sérieuse possible des gens du milieu. Aucun projet ne voit le jour sans être précédé et accompagné de stages de formation professionnelle ou de cours spécialisés souvent pensés et élaborés, dans leur contenu, par le milieu. La radio-communautaire et le bulletin JAL servent de lien et soutiennent l'intérêt de chaque foyer au cheminement de l'aventure.

Et il est fort important de signaler qu'à chaque mois, l'équipe des permanents de tous les volets de l'expérience JAL, Coopérative, Groupement forestier, Érablière, Essences JALLES, Inter-Prif, JALJASE, etc. se retrouvent en une journée d'évaluation et d'orientation de l'action. C'est une occasion de mise en commun et de ressourcement où chacun vérifie son implication dans le projet collectif et apporte sa contribution à l'élaboration de la pensée commune. Cette journée-clef dans l'aventure JAL est d'ailleurs ouverte à toute la population et les conclusions sont souvent diffusées à tout le milieu. En plus, chaque atelier de travail refait pour lui-même une démarche semblable en ce qui concerne son champ d'intervention propre au rythme assez régulier d'une demi-journée par

semaine ou par quinzaine.

L'équipe des permanents reçoit son mandat des conseils d'administration ou comités responsables des divers secteurs d'activité ou champs d'action. Mais elle est aussi capable d'alimenter de ses réflexions les porte-parole officiels du milieu.

Semblable fonctionnement ne peut faire autrement qu'assurer une grande cohésion dans l'action. L'information circule à l'intérieur; la solidarité s'y vit dans la réalité et se communique par osmose à tout le milieu. Ce qui ne signifie par l'unanimité parfaite de la totalité de la population mais explique, en tout cas, l'harmonie relativement impressionnante que l'on peut facilement percevoir dans le territoire.

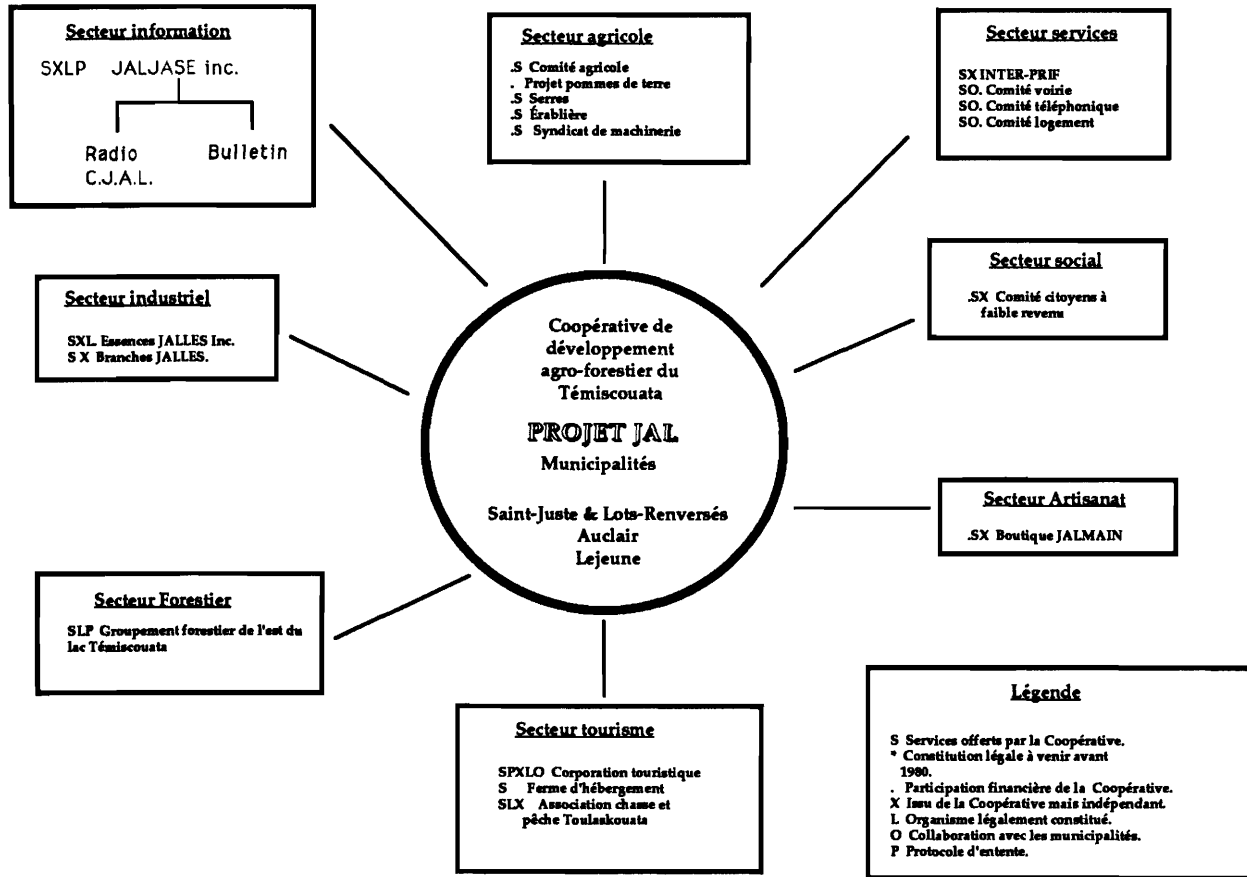
La figure I explique clairement les relations qui existent entre les divers secteurs d'activité au plus fort des réalisations et du vécu du JAL. Services communs et échanges de services sont monnaie courante dans l'aventure. Et entre chaque palier autonome est signé un protocole d'entente qui articule le tout, évite les conflits de juridiction et assure véritablement l'intégration harmonieuse du développement de toutes les ressources du territoire.

La Coopérative de développement agro-forestier du Témiscouata est, au coeur de toute l'action du JAL, la cellule-mère responsable de la coordination de tout le développement intégré du territoire. D'où sa position centrale dans l'organigramme et les lignes continues qui la relie aux huit secteurs d'activité : tourisme, forestier, industriel, information, agricole, services, social, artisanat. Le rectangle (en bas, à droite) intitulé «Légende» explique le sens des lettres et symboles utilisés pour présenter le fonctionnement de chaque dossier, de chaque projet ou de chaque comité dans chacun des secteurs. Exemple : dans le secteur information, JALJASE inc. qui est responsable de la Radio communautaire C.J.A.L. et du Bulletin, fait partie des services offerts par la Coopérative (S), est issu de la Coopérative mais indépendant (X), est un organisme légalement constitué (L) et a signé un protocole d'entente pour clarifier sa relation avec la Coopérative et autres intervenants du milieu (P).

Beaucoup de gens sont à l'oeuvre à travers cette structure mais le fonctionnement de l'ensemble, dans le concret du quotidien, reste relativement simple et surtout très harmonieux.

À plusieurs points de vue, notre démocratie moderne gagnerait à se mettre à l'école du JAL.

Figure I : Organigramme des secteurs d'activités du JAL



Notes

1. Ces renseignements sur les origines sont puisés de **l'Album-souvenir du cinquantenaire de Saint-Juste-du-Lac, 1923-1973**.
2. L.-Pierre Bernier, ptre, **Génèse d'une colonie québécoise (1931-1935) Saint-Émile d'Auclair et Lejeune, comté de Témiscouata, Cahier-souvenir, 1931-1971, p. 1.**
3. **Ibid.**, p. 26.
4. B.A.E.Q., **Plan de développement**, cahier I, Mont-Joli, 1966. page III et IV.
5. **Ibid.**, page V.
6. Métra Consultants Ltée, **Relocalisation de population dans l'Est du Québec**, étude critique d'une expérience pilote, proposition d'une esquisse de programme général, O.P.D.Q., novembre 1970, page 23.
7. B.A.E.Q., **Plan de développement**, cahier I, Mont-Joli, 1966, page 111.
8. Métra Consultants Ltée, **Op. cit.**, page 78.
9. Groupement forestier : organisme de mise en valeur et de gestion en commun des ressources naturelles, en particulier de la forêt privée.
10. Gilles Roy, **Projet d'aménagement communautaire agro-forestier dans le secteur de l'est du lac Témiscouata**, premier rapport d'étape, avril 1973, page 50.
11. **Arrêté en Conseil 1867** du 23 avril 1970.
12. MAC, **Essais de formules de développement communautaire**, Rimouski, 28 juillet 1972.
13. **Ibid.**
14. Lettre du coordonnateur régional du MAC au C.R.D., septembre 1972.
15. Gilles Roy, **Projet d'aménagement communautaire**, premier rapport d'étape, avril 1973, page 8.

16. Exigences essentielles de la population - Saint-Juste - Auclair - Lejeune.
17. **Ibid.**
18. Document de Jean-Paul Gendron de l'ODEQ intitulé : **Projet-pilote de développement polyvalent des ressources**, décembre 1973, p. 1.
19. **Montréal-Matin**, (6 avril 1977).

Chapitre 3

Une expérience-clé d'animation et de formation

Ce tour d'horizon des événements marquants de l'expérience du JAL laisse soupçonner la richesse de cette aventure mais aussi ses faiblesses. Une analyse chronologique du genre effleure des dimensions fort importantes qu'il faut essayer de récupérer par l'étude plus poussée de l'aspect animation sociale et du rôle important que cette animation a joué aux diverses étapes du cheminement de la population à travers ce programme d'aménagement intégré des ressources du territoire.

Un autre élément important est l'aspect formation comme dimension essentielle de la démarche collective et appui indispensable à l'animation du développement.

3.1 Phases d'animation du développement au JAL

Évidemment, ce n'est pas par génération spontanée que se produit le miracle de la prise en charge de son milieu et de son propre devenir par une population au seuil de la dispersion et à la limite de la prostration. C'est un long processus d'éveil, de maturation, de luttes continues, d'audaces collectives et de persévérance. De l'expérience concrète du JAL et en m'inspirant de la grille de Paul Houée, je tenterai de dégager les coordonnées de ce que peut être la démarche d'une collectivité qui accepte de relever le défi d'assumer son propre devenir.

Ce cheminement laborieux se vit selon un certain nombre de phases, pas toujours clairement départagées, qui peuvent chevaucher les unes sur les autres, mais qui demeurent tout de même assez facilement identifiables.

L'animation s'adaptera alors aux circonstances, prendra des colorations variées et nuancées, interviendra avec souplesse et respect des réalités et des hommes, mais aussi, au besoin, avec énergie. Son rôle sera déterminant dans

cette forme particulière de développement.

En reprenant le vécu jallois, je me permettrai de généraliser certains commentaires sur ce qui me semble les étapes normales de toute expérience du genre et les conditions d'un fonctionnement valable de pareille entreprise sans oublier ce sage avertissement d'Alinsky : *«Une situation ne se répète pas et deux tactiques ne peuvent jamais être totalement identiques»*¹. Une stratégie d'intervention comme celle du JAL ne peut se revivre absolument de la même manière à plusieurs exemplaires, mais il y a tout de même un certain nombre de constantes qu'on peut retrouver dans toute action communautaire apparentée à celle-ci et soutenue par une intervention d'animation sociale.

Ainsi, s'il n'y a pas d'expériences identiques, on retrouve tout de même, selon Paul Houée, dans chaque action de ce genre, *«quatre temps, qui sont aussi quatre éléments permanents, constitutifs de toute action de développement micro-régional»*². Ils me semblent clairement se retrouver dans le JAL. Houée les identifie ainsi :

- **une gestation de forces et de projets** qui s'accompagne de trois conditions : une collectivité qui s'interroge sur son avenir, l'émergence de réseaux d'animation et l'exploration des possibles;
- **l'éveil et la cristallisation d'un espoir collectif**, ou phase «rassemblement des forces» qui suppose une prise de conscience collective, un sursaut collectif qui libère des énergies pour le dépassement de la situation et le passage de l'inquiétude à l'espoir;
- **l'organisation de l'action**, ou phase «réalisation» qui comporte l'organisation des forces de développement, des objectifs et des moyens et finalement des pouvoirs;
- **la poursuite et l'élargissement de l'action**, ou phase «essor» qui signifie multiplication d'initiatives variées, affrontement à de multiples écueils et renouvellement de l'action ou, possiblement, «déclin».³

Ces quelques bribes de la grille de Paul Houée laissent déjà entrevoir comment elle peut s'appliquer à l'expérience qui nous intéresse et confirment qu'en ce sens le JAL n'est pas complètement différent de toute action de développement micro-régional. Voyons, avec adaptations, comment ce cadre peut apporter un éclairage valable sur le cheminement et l'engagement progressif de la population et comment l'animation y a fourni une contribution pertinente.

3.1.1 Phase gestation (automne 1971 - printemps 1973)

La phase initiale, c'est la phase du questionnement fondamental, de la sensibilisation ou phase gestation.

Rôle d'initiateurs des leaders locaux

L'historique de l'aventure JAL montre comment s'est articulé autour de quelques personnes le processus de démarrage de l'action. Quelques leaders du milieu particulièrement sensibles au dramatique de la situation se sont révélés capables de réveiller la conscience collective et de transformer le défaitisme général en volonté de se serrer les coudes, de reprendre en main la situation, de faire quelque chose ensemble et d'assumer les risques d'une aventure communautaire de rénovation du milieu. L'animation sociale a été vraiment lancée là par un groupe de personnes du milieu qui ont commencé à s'interroger sur l'avenir de la collectivité et qui, à partir de ce questionnement, ont réussi à mettre en branle la communauté.

Autour de ce noyau initial gravitait une personne-ressource (l'agronome originaire du coin) particulièrement consciente de la situation et des enjeux et capable d'indiquer certaines pistes et d'ouvrir certaines portes.

Dans ce sens, l'entreprise avait déjà pour elle des atouts précieux de sorte que, lorsque j'y arrivai comme animateur officiel, l'aventure était déjà bien lancée.

Si on se rappelle la définition initiale de l'animation sociale, *«catalyseur de la conscientisation, de la solidarisation et de l'engagement à la coopération créatrice des individus et des collectivités»*, on doit admettre que les initiateurs locaux et le Comité intermunicipal en place depuis mars 1972, à l'exemple de monsieur Jourdain qui faisait de la prose sans le savoir, faisaient, à leur manière, de l'animation. C'était en fait de l'auto-animation. Le leadership local, intuitivement et avec son *«gros bon sens»*, faisait sienne, petit à petit, cette pédagogie comme stimulant de base et comme outil de mobilisation des premiers appuis dans le milieu même.

Comme animateur officiel, je n'ai jamais été seul à faire de l'animation dans le territoire pas plus que mon départ n'a marqué la fin du processus. Ainsi mon intégration dans l'aventure en fut facilitée d'autant, l'impact de mon intervention décuplé et mon retrait absolument sans douleur.

Identification et réveil des dynamismes locaux

Par expérience donc, le rôle des leaders locaux pendant cette phase de gestation est déterminant. S'ils ne sont pas déjà à l'oeuvre, le premier travail d'un animateur qui arrive sur place est de les identifier, de cheminer d'abord avec eux et de les mettre dans le coup de la démarche de réflexion sur la situation du milieu, sur ses besoins, sur ses possibilités de consolidation et sur ses chances de survie.

Mais on peut immédiatement émettre de sérieux doutes sur l'impact de l'arrivée inopinée d'un animateur dans un milieu qui n'a pas déjà concrètement signifié sa volonté de se prendre en main. La démarche sera laborieuse et extrêmement lente si elle se veut vraiment appuyée sur l'engagement de la collectivité. Sinon, elle court le risque d'être simple manipulation du milieu ou parachutage de programmes élaborés ailleurs avec le danger de la perpétuation d'un climat de dépendance qui annihile toute velléité d'autonomie de la communauté. Le témoignage de Paul Houée prend ici tout son sens :

Le développement rural est d'abord affaire de conscience, de volonté, de création collective. Les meilleures organisations économiques, les aménagements les plus judicieux, les actions administratives les plus pertinentes risquent d'être des opérations coûteuses, insoutenables et fragiles, si elles ne sont pas la création de tout un peuple.⁴

S'il n'existe pas déjà une vie locale digne de ce nom, il est essentiel de travailler d'abord à créer les conditions qui la feront surgir.

Encadrement technique

Dans le JAL, c'était autre chose. L'arrivée d'une personne-ressource s'imposait parce que le groupe déjà engagé et le milieu réclamaient un encadrement technique pour travailler à la structuration des forces vives du milieu, articuler le processus d'analyse de la situation et des possibilités de la région et coordonner le cheminement du dynamisme endogène autant que les appels aux ressources externes disponibles.

Cette démarche avait besoin d'être soutenue et structurée par une équipe plus spécialisée en animation sociale, particulièrement bien intégrée au milieu et acceptée par l'ensemble de la population. J'y arrivai comme premier élément

de cette équipe avec la tâche de la coordination de l'action et la responsabilité de la participation de la population. Se joignirent à moi, rapidement, un technologiste agricole et une secrétaire.

Ma première préoccupation fut d'abord de me mettre au diapason du groupe de leaders et de me faire préciser par eux le rôle qu'ils voulaient me voir jouer dans l'aventure dont ils étaient les initiateurs. Il fut rapidement et spontanément établi que c'était d'eux que je recevrais les orientations de mon action et que c'était à eux que j'aurais à en répondre prioritairement. Mon rôle dans le contexte devait consister à leur fournir suggestions et documentations les plus complètes possible pour leur permettre des choix éclairés, des prises de décisions pertinentes. Je devais aussi les initier à un travail d'équipe efficace et mettre une bonne partie de mes énergies à sensibiliser avec eux toute la population et à tester auprès du plus grand nombre possible d'habitants du territoire leur volonté de s'engager dans la construction du devenir de leur coin de pays.

Ma tâche première d'animateur comportait donc deux volets : outiller le Comité intermunicipal, lui faciliter une démarche rationnelle et efficace mais surtout travailler à la sensibilisation de la population à sa situation et à son devenir.

Démarche de mobilisation

Comme on l'a vu au chapitre précédent, cette étape a connu son point culminant dans l'Opération janvier 1973. Les gens ont appris à se connaître eux-mêmes, à identifier leurs propres possibilités, à découvrir leurs voisins, leur milieu. Ils ont pris ensemble conscience du dramatique de la situation et se sont surtout découverts une volonté commune de relever ensemble le défi de la construction de leur devenir collectif. Du moins, ils ont fait un premier pas dans ce sens, car on ne détruit pas du jour au lendemain une mentalité de dépendance des pouvoirs supérieurs qui veut que toute politique de transformation d'un territoire et d'exploitation de ses ressources provient des élucubrations des hauts fonctionnaires de l'État. Déjà en tout cas, la formulation du problème prenait une coloration nouvelle : *«Nous avons des richesses chez nous! Qu'est-ce qu'on en fait? Comment pouvons-nous les aménager pour la survie de notre milieu?»* C'était déjà beaucoup moins la formule traditionnelle *«Qu'est-ce que le gouvernement peut faire?»*

Les premiers résultats de cette démarche initiale furent l'élaboration de tout un éventail d'actions possibles dans les secteurs d'activités de base de

l'agriculture, de la foresterie et du tourisme.

Et il était déjà très clair dans l'esprit d'une bonne partie des participants de cette première expérience qu'il faudrait explorer les politiques existantes et les services disponibles dans les différents ministères concernés et que, s'il fallait se battre pour y avoir accès, on le ferait. C'était un droit!

Un autre acquis important de cette expérience, c'est l'habilitation d'un nombre impressionnant de personnes à l'utilisation des techniques de travail de groupes et à la prise de la parole. La résistance des gens à s'impliquer dans une action se résume souvent à leur peur de s'exprimer et à l'ignorance du mode de fonctionnement d'une équipe. C'est un manque de confiance en soi lié à l'appréhension de ce qui peut se passer dans un groupe et à la peur du groupe.

Le mouvement donné par l'Opération janvier 1973 permit le recrutement assez facile de volontaires dans les divers comités spécialisés qui se mirent en place et, dès le point de départ, un fonctionnement relativement efficace de chacun. La multiplication des comités et leur impact sur l'action collective trouvent là leur explication. Inutile de dire aussi que la qualité de la participation de la population aux assemblées générales des divers organismes en place s'explique en bonne partie par les retombées à long terme de ces sessions de formation, véritables écoles de démocratie authentique.

Ce temps fort de conscientisation dans le JAL s'est poursuivi par des rencontres de cuisine, des sessions de fin de semaine, des assemblées de secteur et une préoccupation toute particulière de formation des individus et d'information du milieu. Cette phase de sensibilisation a été l'occasion pour chacun d'apprendre à verbaliser son vécu, à exprimer ses déceptions, ses frustrations. Il m'est apparu alors assez clairement qu'il fallait d'abord permettre à plus de monde possible de se dire, de se libérer de ses propres problèmes, de ses agressivités contre son entourage, son milieu et aussi ses gouvernements. Cette libération réalisée, il s'est avéré plus facile que chacun se mette à l'écoute de l'autre pour se découvrir en solidarité avec son voisinage et tout son milieu et pour accepter de faire une analyse réaliste de la situation commune.

Après ce cheminement, l'exploration des ressources du milieu, des potentiels du territoire permit d'enligner déjà un bon éventail de projets pour la consolidation de la population et la survie de ce coin de pays. À partir de la connaissance que chacun avait de son milieu et des expériences du passé, la population s'est révélée très habile à tracer les grandes lignes de son propre devenir et à esquisser les coordonnées du type de société qu'elle voulait se

donner.

Ce souci de sensibilisation, de conscientisation, note dominante à ce stade de l'expérience, restera une constante dans l'ensemble des préoccupations qui émergeront tout au long de l'aventure. Cette première phase donnait le ton. La vitesse de croisière ne devrait pas multiplier les laissés pour compte si la mise en route s'est exécutée dans l'attention aux personnes et le souci de permettre à tous le saut dans le train. Des vérifications sur le sujet s'imposeront en cours de route.

3.1.2 Phase rassemblement des forces et test du vouloir collectif (printemps 1973 - novembre 1974)

Si la phase sensibilisation est bien engagée, le regroupement des forces vives du milieu ne tardera pas à s'amorcer.

Premières expériences

Dans le JAL, la clôture de l'Opération janvier 1973 enclencha le processus de solidarisation : *«Il y a déjà le Comité intermunicipal à l'oeuvre. Mais ce n'est pas suffisant. Ce groupe-là ne peut pas tout faire. Il faudrait que plus de monde s'implique. Mettons des comités spécialisés en place»*. Et alors une quarantaine de personnes se distribuent dans ces comités et viennent épauler le noyau initial.

À ce moment, à l'animation (je ne dis pas à l'animateur) revient le rôle d'aider le vouloir collectif à identifier les besoins les plus urgents, à fixer quelques priorités à travers les attentes formulées par la population et à amorcer un mini-projet ou, si c'est déjà mûr, un projet valable, qui mette à l'épreuve les habiletés de chacun et fasse surgir la confiance dans les énergies et les potentialités rassemblées.

Avant que le plan global de développement ne soit encore tout à fait clair et cohérent, il faut être attentif à ne pas prendre de décisions qu'il faudrait réajuster laborieusement en cours de route. Ce qui ne signifie pas qu'on ne fait rien; au contraire, il s'impose à ce stade d'amorcer quelque chose. Il vaut mieux, il me semble, faire une erreur que ne rien faire du tout à ce moment. Mais pour plus de sécurité, il faut s'assurer que les choix rejoignent l'assentiment d'un bloc vraiment majoritaire de la population.

C'est ainsi que, lors de la session des 23 et 24 mars 1973, la décision fut prise de mettre en place le Groupement forestier. C'était effectivement un premier pas engageant. Cet organisme constitue actuellement l'entreprise la plus dynamique et la plus stable du JAL.

Effervescence créatrice

Après une première réalisation, on peut assister à une véritable libération de l'imagination et de la créativité, à une phase de bouillonnement extraordinaire d'idées, de suggestions de toutes sortes et même de rêves en couleur. *«Toute une couche de la conscience commune explose d'avoir été si longtemps méconnue».*⁵

C'est ainsi que pendant que se met sur pied le Groupement forestier et que ses premières retombées concrètes se font sentir dans le milieu, les divers comités sont sérieusement à l'oeuvre à partir de l'éventail des suggestions recueillies déjà, en janvier 1973, mais aussi du bouillonnement d'idées qui se manifeste alors.

Il s'agit de recueillir avec soin ce foisonnement très riche de vie pour l'étoffer de recherches plus sérieuses sur les ressources du milieu, d'études de faisabilité des projets et de leurs chances de succès. On peut alors faire appel aux ressources techniques disponibles dans les ministères ou les universités tout en ayant bien soin d'impliquer les gens du milieu dans cette démarche d'approfondissement et de mûrissement.

Un moyen essentiel de permettre aux gens de s'approprier leurs projets, c'est de leur permettre de s'approprier la technique qu'ils supposent et qui en explique les orientations. D'où l'importance de la présence du milieu à ces études de base et aussi de la formation professionnelle spécialisée à ce stade.

À ce moment, un principe semble important : aucun projet ne devrait voir le jour sans que ne soient présents des représentants de la population à son élaboration et sans que ne soient prévus des stages et des sessions de formation des éventuels collaborateurs et des intéressés du milieu. La formation en cours d'expérimentation ou de réalisation complètera la démarche. La question importante du lien souvent étroit entre compétence technique et pouvoir de décision rentre ici en ligne de compte et peut faire toute la différence entre la véritable prise en charge de son propre devenir et la perpétuation de la dépendance de la technocratie.

Conflit et politisation

Au cours de cette période dans le cheminement du JAL a surgi, à travers la crise d'octobre 1973, le problème de l'impuissance du milieu face au pouvoir central, le problème de son incapacité d'atteindre les vrais centres de décisions; mais en même temps aussi se réalisait, pour le milieu, la découverte de sa force s'il savait articuler les solidarités et accepter les risques de la bataille rangée. Cet événement fut véritablement un test du vouloir collectif. Même s'il n'était pas voulu, il arrivait à point. Il fut l'occasion d'une prise de conscience commune de la complexité de la mécanique administrative et des enjeux en cause dans le processus tel qu'engagé du développement du territoire. Mais analysons pour l'instant la place qu'on a faite tout naturellement au conflit dans l'aventure à travers ce fait marquant.

Il est bien évident que le bout de chemin réalisé par toute la population du JAL depuis plus d'un an avait déjà changé le climat. Le défaitisme dominant avait véritablement fait place à une certaine confiance en l'avenir marquée surtout par une confiance en soi, une foi en ses possibilités et une découverte des ressources de son milieu. La solidarisation qui s'enclenchait petit à petit n'avait besoin que d'un coup de pouce. Mais déjà le processus était irréversible. Le blocage systématique en provenance des hautes sphères gouvernementales le cristallisa. Il fallait ne pas perdre cette chance qui s'offrait de tester la vigueur de cette foi en l'avenir et ce sentiment nouveau d'appartenance à un projet collectif. Et ce fut d'autant plus facile qu'il était question de survie du projet ou de sa suspension pure et simple liée à nouveau à la perspective alarmante de la fermeture des paroisses. Le Comité intermunicipal comprit rapidement la situation et décida de vérifier la volonté de lutte de la population. Chaque secteur fut visité et la conclusion de chaque assemblée fut claire et précise : «*On ne se laisse pas faire*». L'information détaillée sur la situation concrète et sur l'enfilade des échelons que doit franchir un projet comme le JAL pour recevoir son «*placet*», ou la caution officielle du pouvoir gouvernemental, fut l'occasion d'une véritable politisation d'une bonne partie de la population. Si bien que, lors des grandes manifestations des 19 septembre et 2 octobre 1973, les questions essentielles qu'avaient préparées les membres du Comité intermunicipal à l'adresse des fonctionnaires surgirent spontanément de la salle et souvent de gens qu'on ne s'attendait pas à voir intervenir. Le fruit était mûr.

La bataille fut gagnée. Cette victoire marqua un nouveau départ du projet JAL. Mais elle apprit au milieu la valeur de la lutte comme outil de solidarisation et comme moyen privilégié de politisation. Il était maintenant acquis, en plus, que pour mener à terme l'aventure, il faudrait continuer à se

battre. Sans aller jusqu'à professer comme Alinsky que «le conflit est le coeur même d'une société libre et ouverte»⁶, on comprenait maintenant «qu'amener les gens à se remuer, à agir et à participer» c'était se donner un certain pouvoir et que «mobiliser le pouvoir nécessaire pour entrer réellement en conflit avec les structures existantes et les changer»⁷ ce n'était peut-être pas une stratégie dont il fallait abuser mais c'était un outil dont il ne fallait pas avoir peur. Le conflit n'est pas que négatif; il peut être «producteur d'autonomie»⁸. Et c'est ainsi que le vécu vraiment la population de cet arrière-pays.

C'est avec une ardeur toute renouvelée que tout le monde se remit au travail.

*Tout individu, tout groupe social a fait cent fois l'expérience d'un conflit qui permet finalement aux partenaires en présence d'accéder à un stade supérieur d'organisation. Si la démocratie caractérise une société politique qui assume sa propre division au lieu de la refouler par des voies totalitaires, ce n'est donc pas pour figer les formes de cette division mais pour rechercher au contraire constamment un type de conflit producteur, susceptible d'être négocié au détriment des conflits destructeurs, sources d'aliénation et de régression pour l'un (ou/et) l'autre des partenaires en présence.*⁹

Du côté de la population, on avait fait un énorme bout de chemin. De l'autre côté, celui du gouvernement, on avait ouvert une porte; c'était timide, mais c'était un pas en avant. «Le Comité directeur retient qu'il s'agit d'un projet-pilote, donc qui ne doit pas déborder le contexte actuel de son aire d'application».¹⁰

Et au niveau des fonctionnaires autant au plan central qu'en région, on venait de découvrir la détermination du milieu, sa capacité de monter un dossier et de le piloter avec fermeté. Dans les ministères, on était maintenant conscient qu'il faudrait en tenir compte et qu'on ne pourrait mettre sur la tablette des projets en provenance de ce territoire. Avait-on compris qu'on se devait d'être davantage à l'écoute du milieu et à son service?

Inutile de signaler l'importance du rôle de l'animation pendant toute cette période : présence à l'information, à la consultation du milieu, articulation de la stratégie, participation à la préparation de la documentation, animation des assemblées publiques, implication dans les risques de l'aventure, etc. Et cette animation impliquait de plus en plus de gens du milieu.

3.1.3 Phase réalisation et structuration de l'action (décembre 1974 - printemps 1976)

La troisième phase s'amorce, à mon sens, lorsqu'arrive le temps des grandes décisions et des choix vraiment engageants ou choix compromettants au plan financier.

L'animation qui ne débouche pas sur quelque réalisation qui fasse la fierté de ses initiateurs et de la communauté finira par vivre une démobilisation des individus et des groupes et une baisse dramatique de la foi dans les possibilités du milieu. Autant que l'animation qui peut véhiculer des options idéologiques valables, mais qui ne respecte pas les aspirations profondes des populations et leur capacité d'absorption ou leur rythme de politisation, va faire le vide autour d'elle.

La grande aventure

Jusqu'à ce moment, on ne peut pas dire que de vrais risques ont été pris même si on n'a pas manqué d'audace dans les premières étapes. Mais l'heure de vérité approche; et elle sonnera à la présentation du premier grand projet qui supposera des investissements importants du milieu et son implication dans une entreprise qui peut être lourde de conséquence.

Et je porte la conviction que si une collectivité n'arrive pas à franchir ce cap du risque calculé, l'aventure du développement n'ira pas loin. Ma petite implication dans le développement régional m'enseigne que beaucoup de groupes trouvent là leur pierre d'achoppement. Leur dynamisme se transformera en velléité sans lendemain à ce moment précis des décisions compromettantes et engageantes. On n'ose pas!

Dans l'expérience du JAL, la mise en place du Groupement forestier avait constitué un pas important. Les propriétaires de lots mettaient en commun leurs boisés privés pour une période de quinze ans, mais sans perdre leur droit de propriété. Ils avaient l'avantage de pouvoir y faire faire des travaux de sylviculture, de gagner, pour ceux qui y étaient intéressés, un droit au travail, d'en retirer des droits de coupe et de pouvoir récupérer intégralement leur bien, si l'entreprise devait tourner mal, avec la plus-value apportée par les travaux réalisés. C'était en plus la garantie d'une exploitation rationnelle de leur forêt avec évidemment quelques risques d'erreurs techniques. Pour les premiers contractants, une quarantaine, c'était déjà une aventure et un revirement important dans leur vision de l'exploitation de leurs ressources. Pour tout le

milieu c'était une expérimentation de premier choix de son potentiel et de sa capacité de réussir un projet.

Mais, sans minimiser la valeur de cette réalisation et du geste de ceux qui s'y impliquèrent, on peut dire que le saut dans la «grande aventure» fut la décision de s'impliquer dans le projet de culture de la Pomme de terre de semence. Quatre cents personnes votèrent à l'unanimité sa réalisation et acceptèrent de s'engager financièrement. C'était accepter de courir le risque de perdre son investissement, si minime était-il. Mais c'était dire aussi qu'on y croyait au JAL. Une somme de 30 000 \$ dans ce territoire, c'était beaucoup de cartes au jeu, à ce moment-là.

Mais c'était surtout le doigt dans l'engrenage. Une fois ce cap franchi, d'autres réalisations se concrétiseront plus facilement. Il semble qu'une collectivité s'habitue au risque et développe effectivement une mentalité d'entrepreneurship; ce qui ne signifie pas l'amour de l'aventure hasardeuse, mais un certain sens de l'initiative et de la confiance en soi, du risque calculé.

Ainsi les projets des Essences JALLES et de l'Érablière et d'autres encore devaient tout naturellement voir le jour par la suite sans trop de grincements de dents.

Affirmation de la volonté collective

Le projet Pommes de terre de semence fournit aussi, à ce moment, l'occasion de clarifier la responsabilité du JAL sur la gestion des ressources naturelles du territoire et de mettre en évidence, encore une fois, l'inconséquence des interventions des ministères dans la région. Il vaut la peine d'insister sur l'événement en cause.

Dans la chronologie des faits du chapitre précédent, on aurait pu indiquer qu'en juillet 1974 des travaux de récupération des sols étaient réalisés sur des lots loués du MAQ. Or un de ces lots anciennement propriété du gagnant de la médaille d'or du mérite du défricheur en 1961, M. Damas Paradis, avait été reboisé avec la collaboration du M.T.F. puis revendu au MAQ. C'était une des plus belles terres à vocation agricole du JAL dont le potentiel pour la production de pommes de terre avait été expérimenté par le lauréat de 1961. La Coopérative en obtient du MAQ la location et met la charrue dans les 84 acres de jeunes plants de sapin. Un industriel des environs qui voit le JAL comme un ennemi, surtout à cause de son Groupement forestier, et qui guette sa première bête pour l'écraser, tente de monter toute une campagne de dénigrement autour

de cet événement et réclame du gouvernement une enquête sur le manque de planification de la coopérative dans cette aventure. Trois enquêteurs du M.T.F. se présentent effectivement, veulent voir les résultats de l'opération. Ils se retrouvent en plein milieu d'un immense champ très bien préparé à recevoir sa semence de pommes de terre et se font rappeler vigoureusement que le JAL a reçu le mandat clair de «*gestionnaire du développement intégré des ressources de son aire d'intervention*» et qu'il compte bien l'exercer, d'une part, malgré les erreurs antérieures de vision à courte vue des ministères et, d'autre part, dans tout projet éventuel de réaménagement qui les impliquerait d'une manière ou d'une autre. Il était désormais bien établi que la planification du développement des ressources du coin relevait en priorité du milieu et de son organisme de gestion, la Coopérative.

Encore une fois, un événement arrivait à point pour clarifier les responsabilités autant que les enjeux. On ne manqua pas de l'exploiter à fond.

L'échec

Le projet Pommes de terre permit encore d'expérimenter un autre aspect de l'action, l'échec. En effet, la production des deux premières années ne put être classée comme semence à cause du virus qui ne pardonne pas, la flétrissure bactérienne. La nouvelle fut pour les travailleurs et les responsables une dure épreuve.

Mais parce que la population avait décidé le projet et s'y était impliquée, elle devait aussi porter le coup et décider des suivis. L'assemblée générale du 9 septembre 1975, avec la collaboration des spécialistes des ministères de l'Agriculture du Canada et du Québec, mit les gens au courant de la situation dans les moindres détails techniques et économiques. L'émoi fut profond. Mais l'assistance se ravisa vite pour dire : «*On ne lâche pas*». Une soupape d'ailleurs demeurait : la vente de la production saine comme patate de consommation. L'échec n'était pas fatal et la déception rapprocha encore davantage tous ceux qui étaient solidaires de l'aventure.

La dimension festive

Un autre élément qui fut mis en évidence aussi à ce moment, ce fut la place de la fête comme moyen de solidarisation et de contact humain à travers la lutte. La première «*Fête de la patate*», douze jours après l'annonce officielle de l'épreuve de la flétrissure, ramassait au-delà de mille personnes dans le

champ pour une cueillette symbolique de la première récolte par un magnifique dimanche après-midi d'automne. On sert sur le «*champ*», c'est le cas de le dire, un vin d'honneur à tous, on entendit des témoignages des artisans du projet mais aussi des pionniers du territoire et chacun procéda au ramassage de son sac de patate. C'était coloré; c'était chaud; c'était sympathique. Et plusieurs, je pense bien, se rappellent avec émotion que Gilbert Lagacé était là en chaise roulante de même que, avec ses béquilles, M. St-Pierre qui, malgré ses doutes antérieurs fermement exprimés, vint avouer au micro sa fierté de vivre cette expérience. La dimension festive était reconnue comme partie importante de la panoplie de l'animation du milieu.

L'évaluation régulière

Et c'est aussi au tout début de cette étape de l'expérience JAL qu'on prit l'habitude de journées régulières d'évaluation où chacun, à son tour, est appelé à jouer le rôle d'animateur puis de secrétaire du groupe. Normalement, le contenu de ces rencontres comporte un retour sur le travail réalisé et une préparation de l'action; mais il débouche aussi, à l'occasion, sur les dimensions relations interpersonnelles et engagement ou sens des responsabilités. Les échanges y sont francs, directs, parfois fermes mais, souvent aussi, chaleureux. C'est le ressourcement pour une reprise enthousiaste du travail et une solidarité dans l'action.

À travers tout ce cheminement, l'animation joue le rôle de contrepoids : stimulant à l'occasion, modérateur à d'autres moments. Mais toujours elle maintient la préoccupation de profiter de l'événement qu'il soit heureux ou malheureux, pour faire avancer le milieu et mûrir la compréhension des situations et des enjeux. C'est elle aussi qui véhicule, au premier chef, le souci de la clarification de toutes les facettes des problèmes et des projets, la préoccupation de la liberté totale d'expression de tous les points de vue et la hantise de l'utilisation scrupuleuse des principes de la démocratie dans les décisions qui concernent tout le milieu.

Le succès de l'aventure repose sur l'adhésion de toute une population à des objectifs clairement définis par elle et éclairés des données techniques qu'elle aura pesées et soupesées. C'est elle qui devra assumer les conséquences de ses décisions; elle sera d'autant plus capable de le faire que ces décisions seront pleinement les siennes.

3.1.4 Phase différenciation, déclin ou essor (été 1976)

À ce stade de l'expérience, il ne faut pas s'imaginer que toutes les difficultés se trouvent aplanies et les écueils surmontés parce que les structures sont en place et les projets amorcés. La véritable aventure commence.

Recherche de compétence

D'abord, il y a tout le rodage de la gestion et de l'administration des entreprises. Des négligences sur ces points peuvent compromettre le projet dans son ensemble. Le caractère communautaire des expériences ne facilite pas la tâche. C'est toute une mentalité qu'il faut développer du respect du bien commun et de la fierté du travail bien fait pour la collectivité. Quand l'individualisme a été depuis des générations le code culturel de premier plan dans tous les domaines et que tout l'environnement social perpétue ce pattern, l'évolution ne peut être que très lente et laborieuse.

L'identification des ressources humaines du milieu, hommes ou femmes particulièrement doués dans ce domaine de la gestion et de l'administration, devrait déjà être faite à ce moment et la préoccupation de leur encadrement et de leur formation demeurer très forte. L'école du vécu fournit encore le meilleur enseignement à condition qu'on ait sous la main la personne-ressource qui puisse intervenir au bon moment et articuler la démarche dans le laboratoire de l'action concrète.

La dimension comptabilité et sa prise en main par des gens du coin, surtout des femmes, fournissent, dans le JAL, une bonne illustration de ce qu'un processus du genre peut donner mais aussi des difficultés qu'il peut rencontrer.

Quand on roule, à travers l'éventail des projets, au-delà du million de chiffres d'affaires, la tenue des livres est particulièrement importante et elle est, de fait, réalisée avec beaucoup de compétence par des personnes qui ont été formées sur le tas et encadrées par des spécialistes que la Coopérative est allée chercher au besoin. Et quand arrive le temps de l'analyse économique qui en découle, mais qui suppose aussi une connaissance et une compréhension de beaucoup de facteurs connexes, la complexité des problèmes rend très difficile un cheminement éclairé et objectif.

C'est tout l'aspect rentabilité et survie des projets qui est sous-jacent à cette question. Mais c'est peut-être aussi un des moments importants où se pose le dilemme du choix crucial à faire pour la société entre des investissements dans

l'habilitation du milieu à générer des projets collectifs valables et à les stabiliser et des investissements dans les mesures d'aide sociale qui perpétuent la dépendance des populations à l'égard de l'État.

Résurgence de conflits

Pour l'instant, un autre problème est à prévoir. Par le fait que de l'eau au moulin économique recommence à couler, un danger d'émergence de conflits internes est de plus en plus à envisager.

C'est la phase différenciation qui est déjà amorcée alors que l'aventure a pris une certaine vitesse de croisière et qu'on a mis en place certaines entreprises qui laissent espérer une stabilisation de la situation économique et sociale de la collectivité. À ce moment, alors qu'on croit le bateau sauvé, ce qui est encore loin d'être sûr, surgit le risque de durcissement de clans, de conflits de personnalité et surtout de conflits d'intérêts. Les individus et les groupes qui se forment autour de points de vue différents ont mis beaucoup d'eau dans leur vin pour sauver la galère dans la période de tempête. Mais maintenant, ils durcissent leurs positions et se retrouvent très jaloux de leurs opinions, de leurs privilèges et surtout de leur «*petit*» pouvoir quand la caravelle prend le large et qu'on se croit sorti de la bourrasque.

Dans le JAL, ce problème s'est manifesté dans un conflit entre la Coopérative et un conseil municipal. Il s'est aussi vécu lorsque certains individus se sont sentis frustrés dans leurs intérêts personnels par des décisions délicates de la Coopérative et de son conseil d'administration.

Si la mesquinerie et l'orgueil ne peuvent céder le pas à la préoccupation du bien commun, ce peut être le déclin progressif de l'aventure. À moins que, par sain réalisme, on développe une capacité de cohabiter avec ces divergences en misant sur le «*gros bon sens*» de la majorité et en se rappelant la valeur éventuellement positive du conflit et des tensions qui l'entourent. Une véritable démocratisation de l'entreprise ne ferme pas la porte à la contestation mais en fait un élément dynamique d'autocritique et d'auto-évaluation qui peut déboucher sur des réajustements satisfaisants pour toutes les options et conformes aux objectifs fondamentaux acceptés par tous au point de départ.

C'est dans ce contexte qu'est recherché intensément dans le JAL, à la fin de la période couverte par cette recherche, un mode de collaboration et de complémentarité entre la Coopérative et les municipalités dans l'expérience de développement socio-économique du territoire.

Maintien de l'intérêt pour le bien collectif

C'est aussi dans ce contexte, en même temps que dans un souci de réajustement aux exigences de certaines politiques gouvernementales, que se débat tout un aménagement des structures qui permettrait, en priorité, un intéressement des travailleurs dans chacun des projets sans minimiser l'impact sur la collectivité et l'implication de la population par la Coopérative et qui, ouvrirait, du même coup, l'accès à des mesures régulières d'aide en provenance de l'un ou l'autre des ministères, comme le crédit agricole pour le projet Pommes de terre.

Mais cette discussion sur les structures est loin de n'être que pur légalisme. C'est une remise en question de toute l'action menée jusqu'à présent et un approfondissement de la philosophie qui l'inspire. C'est une réflexion réaliste et lucide sur les difficultés actuelles et une recherche des moyens pour s'en sortir.

Le JAL ne veut pas se laisser abattre, ni se laisser récupérer. Le JAL ne semble surtout pas vouloir dormir sur ses lauriers.

Évidemment tout n'est pas parfait : on est bien conscient au JAL du mythe qui a pu se développer autour de cette expérience que plusieurs chapelles et bien des politiciens voudraient récupérer. Mais la vie se transforme «quotidiennement», dira André Morin, et chacun comprend un peu mieux chaque jour la portée de l'effort collectif.¹¹

Entre-temps, mon rôle comme animateur social est terminé. J'ai quitté le JAL. Mon départ a été planifié par le Conseil d'administration de la Coopérative, mes tâches précises confiées progressivement à des gens du milieu et mon retrait passablement discret et sans soubresaut; au contraire, mon éloignement provoqua un nouvel élan. Le JAL et ses leaders étaient désormais pleinement responsables de leur devenir.

Animation et auto-animation

L'animation a évolué avec le milieu lui-même. Elle a été assumée imperceptiblement par de plus en plus de personnes et s'est retrouvée diffuse à

travers tous les coins et recoins de l'aventure collective.

Elle a été présente très activement à chacune des étapes du cheminement du milieu décrit ici et elle est devenue une pédagogie d'action assumée par une population responsable et de plus en plus autonome.

Le JAL a si bien su manifester que c'est de lui seul que viendraient les solutions à son développement, que c'est presque en pays souverain qu'il traite maintenant avec les représentants du pouvoir central.

Un pouvoir central qui, vu d'ici peut s'appeler aussi bien Québec qu'Ottawa, puisque dans l'Est du Québec l'un est pratiquement aussi loin que l'autre, géographiquement, quand ce n'est pas idéologiquement.¹²

L'objectif fondamental de l'animation du développement tel que défini par Paul Houée au tout début de ce texte a été plus que réalisé : «action volontaire d'hommes et de groupes conscients, solidaires, agissants...». Le journaliste cité plus haut a perçu qu'une nouvelle valeur a progressivement émergé, l'autonomie. Cette observation est lourde de conséquences, mais me semble tout à fait juste. Elle permet de constater que le cheminement du JAL s'inscrit dans la foulée des grandes interrogations actuelles et est loin de pouvoir être considéré comme réactionnaire.

L'autonomie commence à devenir une référence clef et n'est peut-être pas loin de supplanter l'égalité au panthéon des valeurs démocratiques. C'est au nom de l'autonomie que se mènent aujourd'hui des combats décisifs, dans les régions, dans les groupes sociaux, dans les différents champs de la vie sociale. Ce transfert des valeurs est le signe d'une double mutation : mutation dans les enjeux de la lutte sociale d'une part et mutation dans la perception même de la société d'autre part.¹³

Ces mutations sont loin d'être absentes du fond idéologique qui plus ou moins consciemment animait le JAL et inspirait son cheminement. Rien comme une animation sociale conduite dans le respect des dynamismes latents du milieu pour faire s'actualiser ces intuitions plus que modernes. On y reviendra...

L'analyse de cette quatrième phase couvre jusqu'à la sixième année d'existence du JAL. Le vécu de cette expérience ne se termine évidemment pas là.

La réflexion sur le suivi heureux de l'aventure et sur les nombreux écueils à l'imagination et à la créativité qu'elle ne manquera pas de rencontrer reste à faire. Je tenterai de l'esquisser plus loin. Mais en complément aux éléments de cette première partie du présent chapitre, voyons comment la formation est venue appuyer l'animation dans l'expérience jalloise.

3.2 La formation comme appui à l'animation

En effet, l'analyse de l'action d'animation comme étincelle d'allumage et soutien au cheminement de la population dans une expérience de développement comme celle du JAL serait bien incomplète si je n'insistais pas sur la place et l'importance de la formation. La formation, dans cette aventure, a été un volet important de l'animation sociale. Sans cette préoccupation fondamentale de la valorisation de la ressource humaine, l'animation n'aurait jamais eu l'impact qu'elle a connu.

En autant qu'on conçoit l'animation comme *«une pédagogie qui vise à permettre aux groupes comme aux individus de découvrir leurs possibilités et de prendre en main leur propre devenir»*, on ne peut pas, je le répète, ne pas associer formation et animation sociale. La formation devient moyen de base pour l'épanouissement du potentiel humain et son habilitation à assumer les responsabilités sociales, techniques et professionnelles découlant de toute démarche d'autonomisation d'une collectivité et de prise en charge du devenir collectif. L'animation aura suscité le vouloir commun; la formation lui donnera les outils nécessaires à la concrétisation des aspirations à la survie et au développement des ressources du milieu.

L'analyse de la formation réalisée au JAL couvrira les trois volets déjà identifiés :

- volet sensibilisation : *«Opération janvier 1973»*,
- volet formation technique et professionnelle,
- volet politisation.

Je mettrai l'accent sur *«l'Opération janvier 1973»* comme pivot de l'aventure sans minimiser la valeur des autres formations comme clefs de la prise en charge efficace de la gestion des ressources du milieu par le milieu. Et pour mettre en évidence le lien étroit entre animation et formation, j'en présenterai en détail tout le cheminement.

L'analyse que je veux en faire comportera deux grands volets, celui du déroulement chronologique de la formation et celui de l'analyse des retombées sociologiques de l'opération. Le premier volet situera la démarche dans le contexte, précisera comment les besoins et les objectifs ont été identifiés et fournira les détails de l'organisation sous les angles du déroulement, de l'encadrement pédagogique, de l'évaluation et de l'analyse des résultats. Le deuxième volet, celui des retombées sociologiques, mettra en évidence l'impact de l'opération sur le milieu, sur l'ensemble des intervenants, sur le cheminement de tout le projet de développement local et l'intérêt suscité par tout le dossier au plan régional, national et même international.

En fin de chapitre, un tableau synthèse ramassera, en plus bref, sous quinze titres, l'ensemble de cette analyse.

3.2.1 Volet sensibilisation : «Opération janvier 1973»

En référence à la présentation de la première expérience de formation faite au chapitre précédent, voici les étapes de cette «Opération janvier 1973».

Déroulement chronologique

Situation ou contexte

La situation peut, au moment du lancement de l'expérience, se décrire ainsi :

- la population est en partie consciente du dramatique de sa situation;
- une volonté de se prendre en main existe chez un noyau de leaders et la priorité d'action établie pour l'année est la sensibilisation et la mobilisation de la population;
- un minimum de mécanismes et ressources humaines est déjà en place pour la prise en charge par le milieu de son propre devenir;
- le projet de développement communautaire des ressources du milieu est déjà acheminé auprès des instances gouvernementales.

Diagnostic des besoins

Le diagnostic des besoins est soigneusement réalisé lors de plusieurs assemblées publiques. La priorité est accordée à des cours en travail de groupes, en relations humaines. La population a besoin d'apprendre à travailler

ensemble et à découvrir le potentiel humain et biophysique de son milieu.

Organisation de l'intervention, programmation et objectifs

À partir des attentes clairement exprimées par la population, une équipe de responsables du Service d'éducation permanente, de représentants du Comité intermunicipal JAL et de la F.S.A.A. élabore avec précision le contenu et la démarche d'une session de soixante périodes de cours réparties sur quatre semaines. Les objectifs formulés par le milieu sont repris intégralement.

Préparation, clientèle, financement

Les personnes-ressources recrutées comme animateurs et informateurs par le Service d'éducation permanente de la Commission scolaire régionale du Grand-Portage sont soigneusement préparées à leur rôle et sensibilisées au contexte et aux objectifs fondamentaux du projet JAL.

La clientèle visée est tout résident du territoire de seize ans et plus et l'objectif est de deux cents participants.

Les frais d'inscription sont assumés par la F.S.A.A. à même son budget d'encadrement du projet JAL. La Commission scolaire régionale couvre les dépenses supplémentaires.

Recrutement et déroulement

Des séances publiques d'information permettent le recrutement de 214 participants. La participation dépasse toute espérance. Après chaque séance officielle, la discussion se poursuit au restaurant, à l'épicerie, au garage ou à la maison. L'enthousiasme est grand. C'est un mois complet où les esprits sont en pleine ébullition.

L'attitude d'engagement de chacun est aussi remarquable. Au début, la démarche est laborieuse, les gens craintifs. Mais petit à petit, la confiance en soi se développe, la confiance dans le groupe, de même. On apprend à travailler ensemble.

Les troisième et quatrième semaines sont très fructueuses; on fouille la région de fond en comble; des informateurs ou consultants sont demandés par la plupart des tables de travail.

Des plans d'action sont mis au point par des groupes ou des sous-groupes; on évalue les possibilités de réalisation en regard des ressources du milieu et des organismes existant dans et pour le milieu.

Enfin, on prépare dans chacun des groupes la grande mise en commun du 4 février 1973.¹⁴

Encadrement pédagogique

Trois fois au cours de l'opération, l'équipe des animateurs fait le point sur le cheminement de chacune des tables de travail. On met en commun les orientations prises par chaque groupe, les difficultés rencontrées et les attentes de chacune des équipes. Ces séances d'évaluation permettent une entraide mutuelle et un réajustement des modalités d'intervention selon le rythme et les exigences de chaque atelier.

Cette table de concertation précise l'ordre du jour de la grande plénière du 4 février et les grandes lignes du scénario de l'émission télévisée de trente minutes prévue dans la programmation du poste de Rivière-du-Loup sur l'expérience de janvier 1973 au JAL comme amorce à l'assemblée publique de mise en commun de la réflexion collective.

Évaluation et suivis

La préparation de la participation de chaque atelier à la plénière générale sert d'évaluation à la session. C'est un moyen concret pour amener les gens à formuler leurs réactions sur l'expérience vécue et à faire la synthèse de l'ensemble des idées et suggestions de projets brassées durant ces quatre semaines. Chaque atelier d'ailleurs, tout au long de l'opération, a pris l'habitude d'évaluer régulièrement son cheminement, ses méthodes de travail et son vécu affectif.

La grande plénière du 4 février 1973 réunit près de quatre cents personnes. Quatre comités spécialisés y sont formés et ne tarderont pas à se mettre au travail pour préciser les actions à entreprendre afin de donner suite aux recommandations des ateliers, pour établir les priorités et le calendrier de travail et pour préciser les procédures de mise en place d'une structure légale de fonctionnement.

La présence constante du Comité intermunicipal JAL et l'encadrement

technique qui lui est assuré par la Faculté d'agriculture par son animateur social et coordonnateur du projet permettent de recueillir toutes les retombées de l'Opération janvier 1973 et garantissent une prise en charge efficace de l'accompagnement essentiel au maintien et au renforcement des dynamismes en émergence.

Analyse des résultats

Il est évident que l'Opération janvier 1973 fut un succès et quant aux objectifs visés et quant aux attentes des participants.

Des gens qui appréhendaient toute responsabilité sociale acceptent progressivement des tâches dans l'un ou l'autre des comités ou conseils d'administration qui se mettent en place. Et la formation continue dans ce sens a fait qu'au début de 1979, on pouvait dénombrer 127 personnes en responsabilité dans les activités liées au JAL même et 276 en tout dans l'ensemble des organismes du milieu sur 996 personnes de 20 à 60 ans.

Dès l'automne 1973, les difficultés de parcours du projet JAL fournirent à la population l'occasion de démontrer sa solidarité et son habileté à faire valoir son point de vue. À l'intérieur de deux grandes assemblées publiques de contestation et de pression sur le pouvoir public comme à l'occasion des réunions préparatoires, les gens se révélèrent très disciplinés et très habiles à formuler leurs revendications et à poser les bonnes questions aux représentants des pouvoirs politiques et administratifs. Et à de nombreuses occasions, des observateurs signifièrent leur étonnement devant la qualité de la participation des Jalois en ateliers ou en assemblées publiques autour de problèmes ou de situations très complexes.

La satisfaction de la population fit que, en février 1974, une expérience à peu près identique se réalisait à la demande du milieu et recrutait facilement près de 150 participants.

L'habitude se crée d'accompagner tout projet d'une formation adéquate. Le tableau des cours dispensés dans le milieu fourni par le mini-centre de main-d'oeuvre Inter-Prif en fait foi :

- en 1975-76 : 13 cours et 198 participants;
- en 1976-77 : 14 cours et 210 participants;
- en 1977-78 : 18 cours et 268 participants.

Et ces données ne tiennent pas compte des stages pratiques offerts à des

candidats éventuels à des postes sur des projets en préparation.

Retombées sociologiques

D'autres aspects de cette expérience de formation peuvent enrichir le bilan de ce volet des interventions éducatives dans le territoire et mettre en évidence l'intégration de la démarche de formation aux objectifs globaux de l'expérience du JAL.

Prise en charge par le milieu

La prise en charge par le milieu s'est concrétisée de plusieurs façons dans l'Opération janvier 1973 :

- tout d'abord, l'initiative est pleinement assumée et suivie par tous les représentants des trois localités sur le Comité intermunicipal;
- à travers les assemblées publiques antérieures à la démarche, les gens définissent clairement leurs attentes;
- à travers les assemblées de recrutement par secteurs, le projet proposé est critiqué puis endossé par la population;
- la réponse du milieu et l'assiduité aux rencontres témoignent d'une volonté de s'habiliter à un engagement et à une participation effective au développement. Une première implication dans une démarche de ce genre exigeait beaucoup; pour plusieurs, c'était casser la glace à une intégration à un groupe différent de son cercle naturel de rayonnement, à la prise de parole en public et à une affirmation de soi dans une démarche collective;
- la grande plénière de clôture fut vraiment l'affaire des participants. Chacun avait apporté sa contribution à la préparation et plusieurs s'exécutaient pour la première fois comme porte-parole d'un groupe. À travers tout ce qui s'est dit là, les gens se sont reconnus.

Concertation entre les différents organismes et niveaux

Cette expérience originale fut possible grâce à la collaboration étroite du Service d'éducation des adultes de la Commission scolaire régionale du Grand-Portage, de la Faculté des sciences de l'agriculture et de l'alimentation de l'Université Laval et du Comité intermunicipal JAL.

Chaque organisme n'avait qu'une préoccupation : répondre le plus adéquatement possible aux attentes du milieu. Aussi chacun se mit véritablement à l'écoute de la population à toutes les étapes du processus : dans la préparation, dans la réalisation et dans la coordination des suivis de

l'opération.

Chaque organisme prit aussi la part de responsabilité qui lui revenait en complémentarité de la compétence des autres et au moment opportun. L'harmonisation de l'implication de chacun se fit très spontanément et très simplement.

Formation liée à l'action et au contexte

Le projet JAL n'était qu'à ses premiers balbutiements mais il constituait déjà toute l'arrière-scène de l'Opération janvier 1973.

La préoccupation première était l'habilitation de toute la population à une action commune et l'implication la plus large possible de tout le milieu dans la définition des orientations du projet, des priorités d'action et dans les décisions fondamentales pour le devenir de la collectivité.

Dans les faits, l'essentiel de la démarche consista en la prise de conscience claire de la situation et des défis à relever, en l'identification des potentiels du milieu et des grandes lignes de l'orientation à donner au projet collectif.

L'Opération janvier 1973 fut vraiment le creuset qui donna forme au projet JAL et le sommet de l'action d'animation du milieu.

Évolution de l'organisme de formation

C'est au Service d'éducation des adultes de la Commission scolaire régionale du Grand-Portage que fut confié l'encadrement pédagogique et la coordination de l'Opération janvier 1973. Cette expérience fut pour toute l'équipe du Service une véritable école autant que pour tous les participants.

C'était la première fois que les responsables du S.E.A. se mettaient avec autant d'intensité à l'écoute d'une population et réalisaient, avec la collaboration de leaders du milieu et de personnes-ressources de la F.S.A.A., une démarche aussi dense et articulée de prise de conscience et d'engagement collectif dans un projet communautaire de développement du milieu.

Pour le coordonnateur du S.E.A. de la Commission scolaire de Rivière-du-Loup, Roch Nadeau, cette expérience constitua un point tournant très important pour toute son équipe : *«Auparavant, on ne savait pas trop où on allait. Mais à partir de cette intervention, notre action devint beaucoup plus*

*précise et articulée. On voyait clair dans nos affaires».*¹⁵

Lien avec le développement local

L'impact précis de l'Opération janvier 1973 par rapport au développement du milieu reste difficile à définir car plusieurs autres éléments ont influencé d'une manière positive le cheminement de l'aventure JAL.

L'urgence de la situation a agi comme un coup de fouet et a provoqué le réveil de la population. Le dynamisme d'une équipe de leaders du milieu a joué le rôle de ferment dans la pâte, de catalyseur des dynamismes latents du milieu. La taille humaine de l'expérience a facilité la solidarisation et la mobilisation du milieu. La présence de personnes-ressources de l'Université Laval a stimulé l'espoir de pouvoir s'en sortir.

L'Opération janvier 1973 n'aurait pas eu lieu, et plusieurs des projets du JAL auraient sans doute vu le jour. Mais l'implication des gens du milieu n'aurait certainement pas été la même. Donc, l'allure, le dynamisme et les chances de succès des diverses initiatives auraient du fait même été tout autres.

L'orientation de la démarche de ce mois de formation a tourné l'attention de tous les participants sur leur milieu, ses problèmes et leur possibilité d'y apporter collectivement des solutions. La préoccupation générale était de vérifier s'il était possible de rester sur place, de rechercher les moyens de gagner le droit à la survie des collectivités et de déterminer les mécanismes qui permettraient de vivre convenablement des ressources du milieu.

Au fond, l'objectif de l'action était la stabilisation de la population de ces localités. C'était donc à cent lieues de l'objectif de mobilité que les initiatives de recyclage et de formation professionnelle véhiculaient depuis le B.A.E.Q. accentuant les risques de migration et de fermeture des milieux.

L'engagement individuel dans le milieu s'est ressenti beaucoup de cette action de formation. Les divers comités spécialisés en furent des retombées directes et le recrutement de volontaires sur chacun d'eux ne posa jamais de problèmes.

Des projets esquissés durant l'Opération janvier 1973 par l'une ou l'autre des équipes de travail ne tardèrent pas voir le jour et tous, ou à peu près, se réalisèrent au fur et à mesure des possibilités du milieu et de l'émergence de conjonctures propices.

Le Groupement forestier fut le premier organisme à voir le jour, six mois après cette expérience de formation. Puis, petit à petit, projets et organismes se multiplièrent créant du même coup un nombre d'emplois surprenant pour un milieu qu'on vouait à la fermeture. Imagination, créativité et initiative retrouvaient droit de cité dans un territoire où dominait le pessimisme et où les lueurs d'espoir se faisaient rares.

On peut affirmer qu'à ce moment, on se trouvait dans la phase la plus effervescente de toute l'aventure du JAL. Un des leaders de cette expérience affirmait fermement : *«Rien de ce qui s'est fait dans le JAL n'a pas d'abord été esquissé ou envisagé même timidement en janvier 1973. Tout était présent là dans la suggestion du monde».*

Impact au plan régional, national et international

Le JAL fut, à un certain moment, le laboratoire privilégié de nombreux étudiants et de chercheurs de toutes sortes. Des étudiants de niveaux collégial et universitaire ont scruté l'expérience sous toutes ses coutures. Des stagiaires de tout le Québec, de l'étranger, de la France, de divers pays d'Afrique sont venus y vivre des séjours prolongés pour comprendre de l'intérieur les aspects les plus impressionnants de cette aventure. Et on ne finirait pas de citer des articles qui présentèrent le JAL comme initiative unique, originale et prometteuse, dans des revues de vulgarisation autant que dans des bulletins plus spécialisés au plan international.

Même le respectable mensuel de l'O.P.D.Q., **Développement-Québec**, à une certaine période, ne publia à peu près aucun numéro sans une allusion au JAL comme référence privilégiée alors qu'on connaît parfaitement bien l'opposition acharnée que cet organisme gouvernemental a manifesté à la volonté de cette population de prendre en main son propre devenir et de se constituer gestionnaire des ressources de son milieu. Le numéro d'octobre 1980 y consacre un long article intitulé : *«Le JAL, pour la survie de l'arrière-pays»*. Y a-t-il vraiment quelque chose de changé au Québec grâce à l'aventure du JAL?

3.2.2 Volet formation technique et professionnelle

Au volet *«Analyse des résultats»*, des expériences de formation professionnelle étaient identifiées comme suivis de l'Opération janvier 1973. Effectivement, la première expérience importante dans ce secteur fut celle de 25 semaines intensives de formation en sylviculture qui rejoignit 45 travailleurs forestiers du milieu en deux sessions réparties sur deux ans.

Sylviculture

La priorité avait été donnée par la population à l'exploitation de la ressource forestière et à la mise en place, le plus rapidement possible, d'un Groupement forestier. Dès l'été 1973, des travaux sylvicoles devaient être exécutés sur les premiers lots privés mis en commun dans le Groupement. La formation dans ce domaine avait été identifiée comme prioritaire par la population, les travailleurs forestiers intéressés et les membres du Comité intermunicipal. Le Service d'éducation des adultes de la Commission scolaire régionale du Grand-Portage accepta d'en assumer la responsabilité avec la collaboration du Centre de main-d'oeuvre du Canada qui assura aux travailleurs-étudiants une compensation salariale pour la période de leur formation. Les contenus réguliers des cours furent adaptés aux besoins prévus des travailleurs sylvicoles. La formation se donna sur place à la satisfaction des candidats.

Dans sa première année d'opération, le Groupement forestier ne put malheureusement fournir de l'emploi à tous ces travailleurs forestiers en formation, à leur grande déception. Le retard dans le début des travaux en avait amené plusieurs à aller chercher de l'emploi à l'extérieur, au Nouveau-Brunswick et au Maine, selon la coutume pour ce type de travailleurs de la région. La consolidation progressive du Groupement en stabilisa petit à petit la plus grande partie sur place. Ils en sont les ouvriers sylvicoles les plus réguliers et les plus compétents.

Au fur et à mesure que le projet JAL se définit et que des réalisations concrètes s'amorcent, les exigences en formations professionnelles se précisent et le sens critique des demandeurs de formation s'affine. Les cours réguliers répondent de moins en moins aux besoins et on pense davantage en terme de formation sur mesure en collaboration avec des personnes-ressources compétentes de diverses provenances sans implication nécessaire des institutions de formation. Le mini-centre de main-d'oeuvre local, l'Inter-Prif, contribue étroitement à la définition des contenus, au recrutement des formateurs et des candidats aux formations en collaboration avec les responsables de la Coopérative de développement ou des projets spécifiques en cause. Pour le financement de ces formations, on fait souvent appel à des politiques spéciales du type «*Formation en cours d'emploi*» ou «*Formation en industrie*».

Quelques exemples de ces formations sont éclairants : formations dans le cadre du projet Pommes de terre de semence et dans le cadre du projet Érablière.

Pommes de terre de semence

Le projet Pommes de terre de semence préparé par le Comité spécialisé agricole avec l'encadrement technique du technologiste agricole, Jacques Parent, attaché à la Coopérative de développement, avait pu compter sur les avis des compétences du bureau régional du ministère de l'Agriculture du Québec à Rimouski.

Au tout début de l'élaboration de ce projet, avant même que se précise la perspective de sa réalisation, l'aspect formation dans cette production fut considéré comme prioritaire. Un contenu de cours fut préparé en concertation avec le Comité agricole, la Coopérative de développement, Inter-Prif et les spécialistes du ministère de l'Agriculture du Québec à Rimouski, un agronome et un technologiste agricole très expérimentés dans le domaine. Un choix fut fait d'une première session de 30 heures qui pourrait être suivie de deux autres de même longueur mais adaptées à l'état de l'expérience à ces moments. Douze personnes, producteurs individuels ou candidats à la production pour la Coopérative profitèrent de cette session donnée par les experts du MAQ à Rimouski et un producteur expérimenté de la région. Le technologiste agricole de la Coopérative suivit la session pour s'assurer de l'application des conseils techniques dans le champ dès l'amorce du projet. La présence assidue des spécialistes du MAQ tout au long des premières étapes de réalisation de l'expérience devint en quelque sorte *«une formation sur le tas»* et permit un enlignement, très pratique et très collé aux besoins, des contenus des cours théoriques qui suivirent et atteignirent à deux reprises au moins le groupe initial et quelques autres candidats.

Cette production très spécialisée et très exigeante de la pomme de terre de semence rencontra, dans ses deux premières années, des difficultés. La flétrissure bactérienne faillit compromettre l'aventure. La troisième année permit des résultats en quantité et en qualité fort intéressants. On avait relevé le défi avec succès à ce niveau et c'en était tout un. La formation y fut pour beaucoup. Les écueils que l'on rencontra par la suite relevant de la conjoncture générale de cette production n'infirmèrent en rien la portée et la valeur de l'aspect formation lié à ce projet.

D'autres formations plus pratiques encore, «à fleur de terrain», se donnèrent dans le cadre de cette réalisation. À travers des budgets spéciaux, on tenta de former des travailleurs occasionnels, avec moniteurs dans le champ, pour la récupération des sols en friche, pour la cueillette de la production, etc. Les résultats n'en furent pas toujours des plus heureux. Les avantages pour les individus comme pour la Coopérative restèrent assez peu marquants en certains

cas.

Érablière

Le projet Érablière fut aussi accompagné d'une préoccupation de formation continue des travailleurs, des responsables et des producteurs autonomes. Stages en Érablières expérimentales du ministère des Terres et Forêts et du ministère de l'Agriculture, sessions de formation préparées à peu près comme celles du projet Pommes de terre et qui regroupa les travailleurs de la Coopérative à «*La Grande Coulée*» et aussi des propriétaires d'érablières intéressés à moderniser leurs techniques d'exploitation. Les spécialistes des ministères dans le domaine servirent de personnes-ressources.

En 1980, l'Érablière comptait 20 000 entailles; la production atteignait trois livres et demie à l'entaille et plus. La transformation se faisait sur place. La mise en marché était réalisée par le personnel de l'Érablière et des activités diverses se greffaient sur cette initiative et assuraient de l'emploi à au moins dix personnes en permanence. Les travailleurs étaient propriétaires de l'entreprise en majorité des parts, avec la Coopérative. Plusieurs propriétaires acéricoles ont subi heureusement la force d'entraînement de l'Érablière et ont passé à la technique de la tubulure sous vide et à une rentabilité accrue de leur exploitation. Un groupe de personnes reçut sur place de la formation en transformation du produit.

Ces formations concrètes au ras du sol ou de la pratique semblent difficilement dispensables par les institutions de formation mais elles ne sont pas moins de première importance pour le succès des entreprises en cause. Rares, dans la région, furent les projets qui purent compter sur une telle présence assidue des spécialistes des ministères. Le JAL eut le mérite de susciter cette disponibilité de personnes-ressources et d'en profiter.

3.2.3 Volet politisation

Le niveau de la formation politique pourtant très important fut peut-être l'enfant pauvre parmi l'éventail des volets de formation qui se sont vécus dans le JAL. Ce qui ne veut pas dire qu'il ne s'est pas développé une certaine conscience politique mais tout autrement que par la formation traditionnelle, on le verra.

Une expérience formelle fut tout de même tentée sur le sujet. Des

permanents de la Coopérative étaient préoccupés de communiquer à plus de gens possible une compréhension des enjeux politiques de l'expérience qui s'amorçait et d'élargir leur vision des problèmes de leur milieu immédiat à la dimension au moins régionale à défaut d'aller plus loin. On était conscient de la complexité de la démarche et du risque d'une pénétration difficile du contenu. Pour alléger la démarche, il fallait amorcer la réflexion par des moyens audiovisuels qui en simplifieraient la présentation. Deux permanents se mirent à l'oeuvre pour produire une série d'acétates qui faisaient, en synthèse, un tour d'horizon du problème et devaient servir d'amorce à la discussion et à la réflexion. L'animation était fort active dans ce projet.

Les objectifs fixés à la démarche étaient :

- information globale;
- sensibilisation aux réalisations locales et régionales; liens entre situation locale et situation de l'ensemble de l'Est du Québec;
- découverte du besoin et de l'urgence de la planification et de la coordination au niveau régional;
- habilitation à se prononcer, à s'impliquer sur les hypothèses d'aménagement, à comprendre ce qui se passe;
- sensibilisation à la force et à la valeur de projets communautaires au plan local, mais aussi au plan régional plus large;
- compréhension des rôles des organismes gouvernementaux et non gouvernementaux;
- compréhension des enjeux.

C'était un premier effort dans ce sens. La réponse qu'il reçut fut mitigée. La participation fut plutôt faible et l'intérêt plus ou moins soutenu. Il est difficile de dire que l'expérience n'eut pas de retombées à long terme; mais il semble que l'initiative était prématurée par rapport aux questions que se posait la population. Les permanents voulaient aller trop vite et la session brûlait les étapes de maturation du questionnement des gens.

Cette formation politique se réalisa tout de même à travers l'action, à travers l'ensemble des démarches que chaque projet supposait pour sa réalisation, mais surtout à travers les luttes menées tout au long de l'aventure pour une reconnaissance dans les faits du bien-fondé de chacune des initiatives du milieu et des orientations que la population voulait bien donner à son entreprise globale de survie. L'information vulgarisa les sources et les causes des blocages occasionnels et fit progresser beaucoup de gens dans la compréhension des grands enjeux en cause dans chaque situation, dans chaque bataille.

Cette présentation des divers aspects de la formation dans le JAL est assez élaborée, mais elle ne ramasse pas tous les efforts faits sous cet angle dans l'expérience globale. Il reste évident que la **formation y a joué un rôle de premier plan**, et qu'elle a été pour le volet animation l'outil privilégié de valorisation de la ressource humaine et d'habilitation de la collectivité à prendre en main son propre devenir.

Grille synthèse

La grille suivante essaie de ramasser, en plus bref, cet ensemble d'informations et de commentaires sur la dimension formation dans l'expérience du JAL. On y retrouvera, sous quinze titres, les étapes pédagogiques les plus marquantes de deux principaux volets de la formation dans le JAL, soit la formation de sensibilisation ou «*Opération janvier 1973*» et la formation professionnelle. Ces titres sont :

- Diagnostic des besoins
- Élaboration des objectifs
- Définition des objectifs
- Recrutement et préparation des intervenants
- Recrutement de la clientèle
- Déroulement
- Encadrement pédagogique
- Évaluation
- Suivis
- Encadrement des suivis
- Analyse des résultats
- Impact sur l'institution
- Impact sur le milieu
- Retombées à long terme
- Commentaires et orientations

C'est un cadre d'analyse en un coup d'oeil et un outil de comparaison éventuel avec d'autres expériences du genre. Il a l'avantage de mettre en évidence les points forts des diverses démarches de formation et de pointer aussi les faiblesses possibles par les parallèles qu'il permet de faire.

GRILLE SYNTHÈSE

| | 1. Diagnostic des besoins | 2. Élaboration des objectifs | 3. Définition des contenus et méthodologie | 4. Recrutement et préparation des intervenants | 5. Recrutement de la clientèle |
|-------------------------------------|---|--|---|--|--|
| <p>JAL</p> <p>1) «Janvier 1973»</p> | <p>Opération sensibilisation décidée par Comité intermunicipal.</p> <p>Trois assemblées publiques (60, 100 et 200 personnes).</p> <p>À la dernière présence de la C.S.R.G.P.</p> <p>La population exprime ses attentes, son besoin de formation, les thèmes les plus souhaités.</p> | <p>La population précise les objectifs à poursuivre. Repris par comité d'organisation..</p> <ul style="list-style-type: none"> - Conscientisation sur la situation, développement de la volonté de participation, habilitation à une démarche collective de prise en charge du milieu, définition plus précise des formations souhaitées. | <p>À partir des attentes du milieu, le comité d'organisation précise le contenu, le fait approuver en assemblées publiques. Méthodes de travail de groupe, de solution de problèmes. Relations humaines. Inventaire des ressources. Projets. Travail en 10 équipes. Cheminement autonome. Information comme aliment à la réflexion.</p> | <p>Recrutement par C.S.R.G.P. 3 jours de préparation. Les intervenants vivent en raccourci l'expérience, s'initient au contexte local, aux objectifs et aux attentes du milieu, s'entendent sur la méthodologie.</p> | <p>Recrutement en deux assemblées publiques par secteur (4).</p> <p>214 inscriptions en tout, de tout âge, de tout milieu, de toute catégorie.</p> |
| <p>2) Formation professionnelle</p> | <p>Lorsque s'ébauche un projet, lorsqu'il est à se mettre en place et en cours de réalisation, le C.A. de la COOP. JAL, ou les membres du comité spécialisé concerné ou les responsables du projet avec leurs travailleurs identifient les besoins.</p> | <p>Selon le contexte ou l'état du projet et les besoins de formation identifiés, en collaboration avec l'Inter-Prif¹, on précise les objectifs concrets des formations désirées.</p> <p>¹ Extension du C.M.C.</p> | <p>Avec les personnes-ressources, soit des ministères impliqués, soit la C.S.R., le contenu est défini.</p> <p>Pratique et théorie sont très liées.</p> | <p>Les intervenants sont souvent des spécialistes des ministères, par ex. l'agriculture, pour les pommes de terre. Ils sont souvent présents aux projets, donc très impliqués.</p> | <p>Ces cours professionnels visent les travailleurs des projets, les responsables, mais aussi les gens intéressés du milieu.</p> <p>Ex. : projet Érablière : la formation rejoint les travailleurs de la Grande Coulée et petits propriétaires d'érablières.</p> |

| 6. Déroulement | 7. Encadrement pédagogique | 8. Évaluation | 9. Suivis | 10. Encadrement des suivis |
|--|--|--|---|--|
| <p>JAL</p> <p>1) 60 périodes sur 4 semaines. 11 équipes. Assiduité : 85% Intérêt soutenu. Démarche laborieuse au début. Puis la confiance, la solidarité se développent. Chaque atelier analyse le milieu, fait ses propositions, identifie ses besoins de formation. Après chaque séance, la discussion se poursuit au restaurant, à la maison.</p> | <p>Animateurs et informateurs se réunissent à chaque semaine, évaluent le cheminement, mettent en commun les difficultés, réorientent leur participation. Présence du responsable du S.E.A., appui logistique. Le responsable terrain de la F.S.A.A. assure la coordination de toute l'action.</p> | <p>Chaque atelier évalue régulièrement son cheminement, ses méthodes de travail, son vécu affectif. À la fin, à travers une assemblée publique, chaque équipe présente son cheminement, ses propositions d'action, son appréciation de l'expérience.</p> | <p>4 comités spécialisés mis sur pied. Session intensive pour fixer priorités et calendrier d'action, fin mars.</p> <p>Formations générales et professionnelles.</p> <p>Solidarité organisée en octobre 1973, pour gagner reconnaissance officielle de l'action JAL. Nouvelle opération semblable en février 1974 pour 150 personnes.</p> | <p>Le Comité intermunicipal coordonne toute l'action et assure la réalisation des suites de l'Opération janvier 1973. Un chargé de projet de la F.S.A.A. assure l'animation du milieu et la participation de la population. Les comités spécialisés donnent suite aux recommandations.</p> |
| <p>JAL</p> <p>2) La formation professionnelle est donnée sur place. La partie pratique se vit dans le projet même. On préfère trois fois trente heures de cours à 90 hrs de suite pour expérimenter au fur et à mesure la théorie reçue. Le cours suivant répond alors aux questions précises.</p> | <p>L'expérience des personnes-ressources et leur implication assurent la qualité pédagogique de leurs contributions et leur adaptation aux besoins.</p> | <p>Le fait que la formation soit étroitement liée aux projets et destinée aux personnels de ces projets, impose aux intervenants une adaptation constante aux attentes.</p> | <p>Les formations sont réinvesties immédiatement dans les projets.</p> | <p>L'encadrement des suivis par les responsables des projets et parfois par les intervenants des ministères intéressés au dossier.</p> |

| 11. Analyse des résultats | 12. Impact sur l'institution | 13. Impact sur le milieu | 14. Retombées à long terme | 15. Commentaires et orientations |
|--|--|---|--|---|
| <p>JAL</p> <p>1) Rapport élaboré par le directeur du S.E.A. de la C.S.R.G.P.</p> <p>Le rapport d'étape du chargé de projet de la F.S.A.A. analyse les retombées de cette expérience.</p> <p>Prise en charge par le milieu. Formation liée à l'action et au contexte.</p> | <p>Première expérience du genre pour le S.E.A. de la C.S.R.G.P.</p> <p>Contribue à l'orientation des interventions futures du S.E.A. auprès des collectivités.</p> <p>Véritable école pour toute l'équipe.</p> | <p>Cause principale de la participation de la population à tous les aspects du Projet JAL. Action de formation axée sur la stabilisation de la population. Prise de conscience. Solidarité. Volonté de gérer ses ressources. Habilité à travailler ensemble, à élaborer des projets, à décider de son avenir, à prendre des risques calculés.</p> | <p><i>«Tous les projets réalisés dans le JAL trouvent leur origine dans l'Opération janvier 1973».</i></p> | <p>Point de départ de l'aventure du JAL et clef de son succès.</p> <p>À retenir :</p> <ul style="list-style-type: none"> - Implication du milieu dans diagnostic des besoins, définition des objectifs et contenus. - Préparation des intervenants. - Encadrement pédagogique et encadrement des suivis. |
| <p>JAL</p> <p>2) Pas d'analyse comme telle.</p> | <p>Le concret du vécu des projets force l'intervenant et l'institution en cause à une grande souplesse et à une démarche très pratique.</p> | <p>La formation destinée aux personnels des projets a un effet d'entraînement sur le milieu et les gens impliqués dans des productions identiques, v.g. érablière : plusieurs producteurs se modernisent.</p> | <p>Un souci de modernisation des techniques se fait sentir dans tous les domaines.</p> | <p>La formation professionnelle accompagne les projets. Elle a donc un effet de stabilisation des projets et du milieu.</p> <p>Formation en fonction des besoins du milieu</p> |

Notes

1. Saul Alinsky, **Manuel de l'animateur social**, Paris, Éditions du Seuil, 1976, page 127.
2. Paul Houée, **Quel avenir pour les ruraux?** Paris, Éditions Économie et Humanisme, Les Éditions Ouvrières, 1974, page 174.
3. **Ibid.**
4. Paul Houée, «*Les projets de développement rural*», **Économie et Humanisme**, no 203, (janvier-février 1972) : page 72.
5. Paul Houée, **Quel avenir pour les ruraux?** Op. cit., page 178.
6. Saul Alinsky, **Manuel de l'animateur social**, Paris, Éditions du Seuil, 1976, page 121.
7. **Ibid.**, page 171.
8. P. Rosanvallon et P. Viveret, **Pour une nouvelle culture politique**, Paris, Éditions du Seuil, 1977, page 102.
9. **Ibid.**, page 102.
10. Extrait du compte rendu de la réunion du Comité directeur du premier novembre 1973.
11. Marc Doré, «*Quand des paroisses «marginales» refusent de se laisser «planifier»*», **La Presse**, (30 avril 1979) : page A7.
12. **Ibid.**, page 7.
13. Pierre Rosanvallon et Patrich Viveret, **Pour une nouvelle culture politique**, Paris, Éditions du Seuil, 1977, page 104.
14. Roch Nadeau, **Une expérience d'animation communautaire**, Rapport, S.E.A. Commission scolaire régionale du Grand-Portage.

15. **Ibid.**

Chapitre 4

Des origines aux années 1980 : bilan d'une pratique

Animation, formation et développement, c'était le tryptique que je me proposais de mettre en évidence comme éléments indissociables dans l'aventure du JAL.

L'analyse des concepts réalisée dès le premier chapitre nous a permis d'identifier déjà le discours élaboré spontanément et intuitivement par le milieu à travers son expérience.

L'historique de l'aventure de développement intégré des ressources du JAL, l'étude des étapes de l'animation du développement qui l'ont marqué et en quelque sorte encadré pendant quelques années et finalement l'analyse des volets divers de la formation qui ont appuyé et alimenté cette animation jusqu'en 1980 ont complété le tour d'horizon que je voulais réaliser.

Il reste maintenant à identifier les résultats concrets qui découlent des stratégies utilisées. Autrement dit, dans quel sens ces stratégies ont-elles influencé le comportement de la population dans le quotidien de l'expérience jalloise? Et quelles valeurs ont finalement émergé et marqué le discours autant que la réalité du contexte socio-économique?

Je rappelle ici que l'évaluation que je tente ne couvre que la période qui ne dépasse pas 1980. Elle s'inspire beaucoup des résultats d'une enquête menée sous ma direction à l'hiver 1977-1978, avec la collaboration financière du Conseil des arts du Canada, Programme explorations, et réalisée par trois personnes du milieu. Quelques vérifications sur le terrain dans les années 1978 et 1979 complètent les données de l'enquête. Deux aspects en particulier seront mis en évidence :

- éveil des dynamismes endogènes et des solidarités;
- volonté d'autonomie et autogestion.

Par ailleurs, je me ferai un devoir de tenter d'identifier les limites de la démarche et de ses idéaux, ou autrement dit, les obstacles de parcours presque inévitables, difficultés internes provenant du milieu lui-même et des tensions diverses qui s'y manifestent, mais surtout difficultés externes qui échappent presque toutes à l'emprise du pouvoir naissant de la collectivité.

4.1 **Éveil des dynamismes endogènes et des solidarités**

L'avenir des sociétés rurales, leur aménagement et leur développement économique dépendent d'abord d'elle-mêmes, de leur capacité de réaction et d'adaptation aux courants dominants. Qu'elles s'abandonnent à la facilité ou à la résignation et elles seront rapidement écrasées par la toute-puissance de la civilisation de masse, compensée par les promesses illusoires d'un ruralisme inefficace : elles sont condamnées à l'imagination ou à la disparition.¹

Ce choix fondamental entre l'imagination ou la disparition, la population du JAL l'a fait lucidement et efficacement. Son atout principal fut avant tout son dynamisme propre, son «*dynamisme endogène*» selon une expression chère à Henri Desroche, un dynamisme fouetté par l'animation sociale et enrichi par la formation.

L'esprit d'initiative et d'audace d'un groupe de leaders est à l'origine de l'expérience du JAL. En 1979, ces leaders continuent encore à être les piliers de l'expérience; mais leur nombre a augmenté. Des visages nouveaux se sont joints à la cellule des débuts. Des équipes se sont constituées selon les besoins et il y a toujours de nouvelles ressources humaines qu'on découvre et qui s'impliquent.

L'enquête menée sous ma direction en 1977-1978 révèle que 85 familles, sur les 349 qui ont accepté de répondre, ont un membre et plus sur l'un ou l'autre des comités du JAL pour 113 individus en tout engagés véritablement dans l'action. Ce qui signifie que tout près du quart des familles répondantes (24,4%) et plus du cinquième (21,0%) des 408 familles identifiées alors dans le territoire sont représentées sur les différents conseils d'administration ou comités à l'oeuvre. En 1979, un inventaire précis des différents comités donne le chiffre de 127 personnes actives au niveau des activités mêmes du JAL et de 276 charges ou responsabilités bénévoles assumées dans l'éventail des divers organismes du milieu et ce sur 996 personnes dénombrées de 20 à 60 ans.

La présence dynamique de ce noyau d'individus ne signifie pas l'indifférence ou la passivité du reste de la population. D'autres indicateurs nous révèlent l'intérêt ferme et engagé d'une portion beaucoup plus large des résidents du territoire.

Ainsi, l'assistance régulière aux assemblées, la fidélité à suivre de près tous les moyens de diffusion de l'information relative à l'action du JAL et l'implication financière des familles à l'un ou l'autre des volets du développement des ressources du milieu sont très révélatrices de l'intensité et de la qualité de la participation de la population.

La fierté d'appartenir au JAL est proclamée par près de 75% des répondants. 84% se disent intéressés par l'action du JAL alors que 12,6% se disent indifférents et 1,1% «*contre*». Des 252 familles impliquées financièrement dans les réalisations communautaires plus de 80% revendiquent comme première motivation à leur participation la préoccupation de voir réussir le projet et la solidarité avec leur milieu.

Les mêmes sentiments réapparaissent lorsque les 237 répondants qui se disent satisfaits de l'action de la Coopérative de développement identifient comme motifs de leur satisfaction la contribution importante de cet organisme à l'amélioration de la situation du milieu (192/237) et leur foi en la valeur de projets communautaires (105/237). Très peu font référence au profit personnel (27/237).

Dans l'un et l'autre cas, se manifestent une ouverture d'esprit fort intéressante et une préoccupation plutôt collective qu'individuelle. C'est vraiment là l'image du dynamisme du milieu et de la solidarité fortement stimulés par l'animation et la formation d'usage dans le milieu.

Quant au contrôle social éventuel d'un groupe privilégié sur le milieu et du danger de l'émergence d'une certaine technocratie locale et, par conséquent, selon l'expression de Meister, «*D'une nouvelle stratification sociale*», c'est le revers possible de la médaille d'excellence que nous venons de décerner à l'expérience JAL, soit celle du dynamisme endogène et de la solidarité.

L'enquête citée plus haut nous met un peu la puce à l'oreille à ce sujet. Des 33 répondants qui affirment franchement leur insatisfaction à l'égard de la Coopérative de développement, 15 donnent comme première raison de cette insatisfaction le fait que ce soit «*l'affaire d'un petit groupe*» et cinq autres invoquent le même motif comme deuxième et troisième choix dans la liste des causes de leur mécontentement. Évidemment, ce pourcentage (9,5%)

d'insatisfaction demeure minime et on ne peut pas évaluer la qualité des frustrations personnelles qui sont à l'origine de cette réaction. Mais un fait demeure : il faut être attentif à cette expression d'insatisfaction et soucieux de ne pas reproduire un modèle de domination ou un style de relations de dépendance entre les plus engagés dans l'action de développement du milieu et cette couche de la population plus lente à s'impliquer et à conquérir cette véritable autonomie sans laquelle personne ne peut vraiment se dire libre et responsable de lui-même d'abord et encore moins de son milieu. *«Si nous voulons la libération des hommes, nous ne pouvons commencer par les aliéner ou les maintenir dans l'aliénation»*.²

Un atout qui joue en faveur du JAL dans la démarche d'animation et de formation c'est la taille du projet, sa taille humaine. La solidarisation de la collectivité en est de beaucoup facilitée et la réverbération du dynamisme, de la créativité et de l'autonomie du leadership beaucoup plus aisément perceptible jusqu'à la périphérie des couches sociales même les plus démunies. *«Personne ne libère autrui, personne ne se libère seul, les hommes se libèrent ensemble»*³. Et c'est évidemment plus facile dans une aventure collective dont la taille ne risque pas trop de générer l'anonymat ou l'impersonnalité dans les relations entre leaders, entre éléments plus dynamiques et groupes plus démunis au point de vue initiative et habileté à profiter d'une action communautaire de prise en charge du devenir collectif.

Sans perdre de vue toutes les nuances que je viens de souligner, le dynamisme et la solidarité du milieu JAL nous permettent vraiment de parler de *«développement ascendant, endogène, fortement enraciné»*⁴ selon une expression de Paul Houée. Ce me semble une des originalités intéressantes de l'aventure que l'animation et la formation ont certainement contribué à faire naître et à mettre en évidence.

4.2 Volonté d'autonomie et autogestion

Si l'animation sociale et la formation ont marqué profondément l'intérêt et l'implication de la population dans l'expérience du JAL et stimulé fortement les dynamismes et la solidarité du milieu, il demeure important d'indiquer dans quel sens les valeurs et la vision de la société ont évolué sous leur impulsion.

L'élément moteur de l'action du JAL fut le dynamisme endogène du milieu. Ce dynamisme s'est rapidement traduit en une volonté ferme de la

collectivité de prendre en main son propre devenir. Plusieurs des considérations des pages précédentes le prouvent de toute évidence, mais il est important d'explorer davantage les facettes de cette dimension qui a fortement marqué l'aventure du JAL et que l'animation et la formation ont sûrement contribué à définir et à stimuler.

Notre société, comme on l'a vu antérieurement, a marginalisé les populations; elle n'a jamais développé chez elles, ou si peu, «*l'habitude de participer à l'élaboration de leur destin*». L'action du B.A.E.Q., avec son volet animation, a suscité dans l'Est du Québec des velléités de réappropriation par les collectivités des décisions concernant leur devenir et la satisfaction de leurs aspirations. Mais nulle part autant que dans le JAL, la réaction contre l'aliénation courante de la dépendance ne fut aussi vive et articulée.

Cette réaction se manifesta d'abord par la volonté de la population de se retrouver comme gestionnaire des ressources de son territoire. Dès l'Opération janvier 1973, se dessina cette orientation et elle prit tout au long de l'aventure du JAL des colorations particulières. Si elle n'avait pas été aussi présente, le JAL n'aurait pas atteint son niveau d'expansion de 1979.

Essayons de disséquer les aspects variés de ce vouloir d'autonomie qu'animation et formation ont contribué à préciser et renforcer. Trois éléments me semblent émerger de cette démarche de la population :

- une amorce d'appropriation collective des moyens de production;
- des efforts de planification démocratique à partir de la base;
- une tendance à l'autogestion dans l'entreprise.

4.2.1 Appropriation collective des moyens de production : une amorce

La mise en commun de propriétés privées, en l'occurrence les lots boisés, à travers le Groupement forestier, marqua un premier pas dans le sens de la socialisation des moyens de production. Dans un premier temps, l'objectif de cette initiative visait la rentabilisation de la ressource forêt au profit des propriétaires mais aussi la création d'emplois pour les travailleurs forestiers trop souvent en chômage ou obligés de s'expatrier pour exercer leur métier.

Initialement, selon la volonté du ministère des Terres et Forêts, la formule du Groupement forestier ne devait regrouper que les propriétaires de lots boisés. Les promoteurs du Groupement forestier de l'est du lac Témiscouata n'envisagèrent jamais de se plier à cette limitation. Le Groupement du JAL fut

un des premiers, sinon le premier, et ce avec le plein accord de principe des propriétaires, à ouvrir ses cadres aux travailleurs sans lots et à défendre le droit au travail des bûcherons dans leur milieu, par le biais de cette entreprise. La sensibilisation et la solidarisation réalisées par l'animation et la formation avaient préparé les esprits dans ce sens.

Progressivement, le travailleur devint actionnaire de plein droit du Groupement avec possibilité d'être élu au Conseil d'administration. Par décision d'une assemblée générale spéciale en date du 6 novembre 1979, on fixait à treize le nombre d'administrateurs en les répartissant ainsi :

- cinq propriétaires contractants;
- cinq travailleurs non propriétaires de lots;
- trois travailleurs propriétaires contractants.

Les travailleurs actionnaires (non propriétaires) et les propriétaires contractants obtenaient le même nombre de voix dans les assemblées : un homme, un vote.⁵

Par ailleurs, la notion de rentabilité prit dans l'entreprise une coloration toute particulière. Évidemment le Groupement forestier se doit de ne pas faire de déficit; c'est une condition de survie. Mais comme l'affirme Huguette Rioux dans le vidéo réalisé par Radio-Québec sur le JAL, et Huguette parle comme secrétaire-gérante de l'entreprise et traduit le sentiment du milieu, l'objectif du Groupement n'est pas d'accumuler les profits. Il est d'assurer un juste revenu aux propriétaires de lots mais aussi de garantir aux travailleurs des conditions de travail et de salaires les plus convenables possible. Les surplus éventuels sont perçus aussi comme moyens de mettre sur pied d'autres initiatives, de créer ainsi des emplois nouveaux et, par conséquent, de consolider le milieu.

Un organisme fondé sur la mise en commun de propriétés privées, qui rend accessible sa gestion à ses travailleurs et qui véhicule la préoccupation de la consolidation du milieu et du mieux-être de la collectivité révèle certainement une ouverture d'esprit surprenante qui ne peut être dissociée d'une démarche commune fortement appuyée par l'animation et la formation. Cette attitude ne surgit pas spontanément dans une communauté quelle que soit l'urgence de la situation. C'est au moins une forme mitigée de socialisation des ressources naturelles où chacun, propriétaire et travailleur, trouve son profit.

Mais cette volonté d'appropriation collective des moyens de production

prit aussi une autre coloration. Cette fois-ci, elle s'élargit à la contestation du mode d'exploitation de la forêt publique au bénéfice d'industriels privilégiés qui, par le jeu des concessions forestières, s'approprient une fraction importante du patrimoine national avec la seule préoccupation du profit à en tirer, en dehors, trop souvent, de tout souci des retombées bénéfiques pour les collectivités avoisinantes qui peuvent se compter chanceuses de se voir considérées au moins comme réservoirs de main-d'oeuvre, et en dehors aussi de tout souci de protection de la ressource.

Depuis les débuts de l'expérience du JAL, la thèse de Louis-Jean Lussier de l'Université Laval se retrouve sous-jacente aux préoccupations d'accès à la forêt publique pour consolider les opérations du Groupement et toute l'action de survie du milieu. Les vingt milles de forêt tout autour des zones habitées que Lussier propose comme réserve disponible pour les collectivités avoisinantes, le Groupement forestier et la collectivité jalloise ont rapidement rêvé d'y avoir accès et de les exploiter rationnellement en cohérence et en complémentarité avec les initiatives réalisées à l'intérieur des frontières des trois localités concernées.⁶

En une occasion particulière, cette préoccupation fut mise en évidence. En 1979, le Groupement avait obtenu un droit de coupe de 4 000 cunits dans un secteur de la forêt domaniale du Grand-Portage avec obligation de vendre le bois à un industriel de Ville Dégelis. Les opérations sont exécutées par le Groupement tel que convenu. Lorsque vient le temps pour la compagnie de payer le Groupement, le propriétaire prend prétexte que le bois avait été coupé dans ses aires d'approvisionnement pour ne verser que l'équivalent de ses coûts d'exploitation soit bien en bas du prix normal du marché.

Une table de concertation exigée par le Groupement avec la participation du ministère des Terres et Forêts règle le conflit mais non sans mettre en évidence les revendications du milieu. L'industriel finit par verser une partie de la somme manquante et le M.T.F. comble la différence en versant une subvention au Groupement forestier. Pour les responsables du Groupement c'est de toute évidence une subvention déguisée à la compagnie. Un système qui permet de tels privilèges est fort contestable; aussi les leaders de la Coopérative et du Groupement se chargèrent-ils d'en informer avec détails toute la population. C'était pour le milieu une défaite, mais ce fut l'occasion de mettre en évidence les visées de l'action du JAL dans ce domaine.

Des tentatives d'appropriation collective des principaux moyens de production se répétèrent dans le JAL à travers l'éventail des divers autres

projets qui s'y réalisèrent : culture de la pomme de terre, érablière, huiles essentielles, tourisme, etc.

Le projet Pommes de terre de semence amorcé par la Coopérative de développement avec participation de l'entreprise privée s'est retrouvé assumé collectivement et totalement par la Coopérative. Le fond de terre, soit près de mille acres d'abord louées puis achetées du MAQ, les bâtiments dont deux entrepôts frigorifiques, et les instruments devinrent propriété de la collectivité par les quatre cents actionnaires de la Coopérative et souscripteurs au projet lui-même.

L'érablière La Grande Coulée fut aussi entreprise collective parce que lancée et prise en charge d'abord par la Coopérative. La formule d'incorporation légale en vue de la rendre autonome posa de sérieux problèmes. Quelle reconnaissance légale donner à cette initiative du JAL pour respecter ce caractère collectif de la propriété de l'érablière, pour assurer l'intéressement maximal des travailleurs et garantir que les retombées économiques éventuelles profitent à toute la communauté?

C'est la question qui se pose régulièrement pour chaque projet du JAL. Aucune formule légale traditionnelle ne satisfait à cette originalité de base et ne respecte donc cette volonté du milieu de collectivisation des initiatives de la communauté.

L'Érablière se retrouvera comme le Groupement forestier organisme hybride incorporé au terme de la loi des compagnies avec règlements généraux qui s'inspirent des principes de la coopération et un mode de gestion et d'administration à tendances autogestionnaires.

Ces quelques exemples laissent soupçonner comment la population du JAL a tendance à privilégier alors la propriété sociale des principaux moyens de production susceptibles de contribuer véritablement à la survie du milieu. Cette appropriation collective ne conteste pas le maintien d'un secteur privé d'exploitation et de transformation des ressources, mais favorise sa consolidation en harmonie avec le vouloir de développement communautaire du territoire.

4.2.2 La planification démocratique à partir de la base

Cette tendance à l'appropriation collective des principaux moyens de production s'est accompagnée d'une volonté d'implication de l'ensemble de la

population dans la planification de l'aménagement et du développement du territoire.

Cette planification s'amorça véritablement à travers l'Opération janvier 1973 où se réalisa l'inventaire des potentiels du milieu et s'esquissa l'ensemble des orientations de l'action commune de prise en charge du devenir collectif. La session des 23 et 24 mars 1973, à partir de ces premiers jalons, poursuivit la démarche en précisant les priorités d'action et les stratégies d'intervention avec l'ensemble des comités spécialisés mis en place à la fin de l'Opération janvier 1973.

La structure même de fonctionnement de l'ensemble du JAL fut aussi le choix de la collectivité à la suite de cette même opération de formation et d'une consultation de la F.S.A.A. de l'Université Laval. Le JAL est de plus reconnu comme «*le gestionnaire du développement intégré des ressources de son aire d'intervention*» et demeure soucieux de faire respecter ce mandat.

Chaque projet est par ailleurs mûri au niveau du comité spécialisé concerné, soumis à la critique et à l'approbation du conseil d'administration de la Coopérative responsable de la coordination de toute l'action de développement. La Coopérative est vraiment le coeur de la planification du développement du milieu et de l'intégration de l'aménagement de toutes les ressources du territoire. Mais toute décision importante, tout projet, est effectivement soumis à la population et c'est en assemblée publique que les choix sont faits et endossés par la collectivité. L'exemple le plus caractéristique de cette préoccupation, c'est la démarche de consultation et de décision collective qui a entouré le lancement du projet Pommes de terre de semence. Après avoir été élaboré par le Comité agricole sous la direction du technologiste agricole, ce projet fut repris et endossé par le conseil d'administration de la Coopérative. Mais la décision finale fut effectivement prise par la population lors d'une grande assemblée publique et après un mois intense d'information diffusée dans tous les foyers par du porte à porte réalisé par une équipe d'une cinquantaine de volontaires bien au fait des détails du projet et responsables de recueillir commentaires et suggestions sur le plan d'action proposé.

D'autre part, des sessions d'évaluation et de réorientation de l'action sont organisées une ou deux fois par année et ouvertes à toute la population en une fin de semaine intensive qui permet une bonne mise au point sur toute la démarche et une association du milieu à toute l'expérience. Jusqu'en 1979, l'initiative s'est répétée régulièrement.

Inutile d'indiquer qu'animation et formation sont étroitement présentes

à cette dimension de l'action du JAL.

Pour le JAL, planification ne signifie pas projection globale pour l'avenir de l'ensemble du développement des ressources, mais cohérence et complémentarité entre chaque intervention et entre les secteurs d'activité dans la perspective d'un aménagement intégré des ressources du territoire. Ainsi, l'exploitation de la ressource forestière ne doit pas compromettre la valorisation du potentiel touristique ou agricole et vice-versa. À ce plan encore, toute la population fait l'unanimité et les choix sont clairement conditionnés par cette option de base adoptée par la collectivité dès janvier 1973.

4.2.3 L'autogestion dans l'entreprise

Cette vision de la société qui s'élabore progressivement à travers les réalisations du milieu pour la survie de la collectivité colore aussi rapidement le fonctionnement de chaque entreprise mise en place dans le territoire.

Quand une entreprise voit le jour parce qu'une population a décidé de se prendre en main, elle ne peut fonctionner en faisant abstraction totale du vouloir d'autonomie, de cette volonté *«d'appropriation sociale des moyens de pouvoir»*⁷ à l'intérieur même de ses cadres. La plupart des entreprises issues du JAL ont vécu ainsi avec plus ou moins d'intensité et de persistance un questionnement dans ce sens.

Si *«l'autogestion se définit comme exercice collectif de la décision, possibilité d'intervention directe de chacun dans les problèmes qui le concernent»*⁸, on doit dire que l'autogestion sans être recherchée comme telle fut vécue dans certains projets, certaines entreprises nées dans le JAL. Ce qui ne signifie pas que le succès fut complet, que l'idéal et les ambitions de départ n'eurent pas à céder le pas à certaines déficiences, à certaines lourdeurs traditionnelles qui prirent le dessus envers et contre les aspirations collectives.

Ainsi, à la Coopérative de développement agro-forestier du Témiscouata, la préoccupation de la participation de l'ensemble des travailleurs du projet global du JAL aux décisions d'organisation et de gestion a été particulièrement présente et véhiculée au moins tout au long des étapes de départ de l'aventure. Comme le dit Rosanvallon, *«la socialisation du management peut être la première conquête d'une société qui s'engage dans un processus autogestionnaire»*⁹. Cette conquête fut effectivement tentée à travers plusieurs formules de mise en commun des points de vue, de partage des tâches et

d'évaluation de l'action collective.

Effectivement, très tôt l'habitude s'est installée, à la Coopérative, de journées d'évaluation et d'orientation de l'action avec l'ensemble des travailleurs de la Coopérative et de ses filiales. Ces sessions se tenaient au rythme d'au moins une par mois, le contenu en était défini et l'animation assurée, à tour de rôle, par chacun des participants. Elles étaient ouvertes prioritairement aux travailleurs des projets issus du JAL, mais accessibles à toute la population. Elles comportaient toujours une évaluation des tâches et des mandats confiés à chacun et une définition des étapes suivantes des interventions. Tous sans exception faisaient, l'un après l'autre, l'objet de la critique et recevaient les commentaires et les suggestions du groupe. Ces sessions alimentaient et étaient aussi alimentées par les conseils d'administration d'où venaient les orientations et les décisions et qui pouvaient aussi participer à la démarche et venir s'y ressourcer. Chacun en repartait conscient d'avoir apporté sa contribution à la construction du milieu, mais aussi dynamisé pour un engagement plus efficace dans l'action de développement social et économique du territoire. Les conclusions de ces rencontres de réflexion coloraient ensuite les documents de travail des conseils d'administration des divers volets de l'action du JAL et en marquaient aussi les décisions.

Malheureusement, cette pratique perdit petit à petit de son importance dans le fonctionnement interne du réseau des entreprises du JAL. Il devint progressivement de plus en plus compliqué de réunir tout le monde; l'administration et la gestion des projets devenaient de plus en plus exigeantes et les idéaux de la phase euphorique, de la période «*chaude*», de plus en plus difficiles à maintenir vivaces.

D'autres pratiques d'implication et d'intéressement des travailleurs dans l'entreprise furent tentées ici et là, à travers des projets du JAL. Ainsi, je sais pertinemment que, dans le projet Pommes de terre de semence, et dans le projet Érablière La Grande Coulée, l'expérience se répéta pendant un certain temps soit d'amorcer le travail de la semaine par une rencontre de l'équipe de travailleurs pour planifier les tâches et associer chacun aux décisions de gestion, soit de prendre périodiquement un repas en commun pour évaluer l'action et en discuter les orientations.

4.3 Limites de la démarche et de ses idéaux

À ce moment-ci, je me dois de signaler les difficultés inévitables qui

alourdissent le cheminement d'une telle entreprise et qui peuvent compromettre l'originalité et lui imposer, en cours de route, des réalignements d'orientation.

4.3.1 Difficultés internes

Le JAL ne peut éviter les inconvénients de toute organisation malgré sa tendance spécifique autogestionnaire. Ces inconvénients se manifestent même dans les périodes les plus euphoriques du vouloir collectif de prendre en main son propre devenir et malgré la présence déterminante de l'animation et de la formation.

Individualisme, routine, dépendance des pouvoirs extérieurs, manque de confiance en son milieu et en ses propres possibilités sont autant d'attitudes très lourdes à renverser et qui font que la notion de développement telle que finalement implantée dans le territoire ne s'y impose que progressivement et laborieusement. Communautés et individus ne possèdent pas automatiquement une capacité et une volonté de s'entraider et un sens des responsabilités qui facilitent la définition claire d'objectifs communs et une distribution équitable des tâches.

Après avoir mis en évidence la volonté du milieu de favoriser l'exercice collectif de la prise de décision, la planification démocratique à partir de la base, il faut bien admettre l'impossibilité «mécanique» pour le grand nombre de toujours être associé aux décisions.

La complexité de l'organisation finit par compliquer la participation à toutes les décisions à cause des exigences de compétence auxquelles la majorité peut difficilement accéder, en continuité, malgré les efforts soutenus de l'animation et de la formation. Dans ce contexte, *«le grand nombre ne peut exercer directement le pouvoir, il doit s'en remettre à un petit nombre»*¹⁰. Ce petit nombre constitue un groupe privilégié qui passe, qui s'essouffle et qui, finalement, cède sa place à des recrues qui courent le risque de ne pas véhiculer les idéaux des initiateurs de l'action. La continuité à ce niveau demeure des plus difficiles si l'animation et la formation n'assurent pas l'animation essentielle et le retour aux sources. Le défi est alors pour l'animation et la formation de ne pas s'essouffler et de s'adapter continuellement. Ce qui n'est pas acquis...

Une autre difficulté réside dans la capacité des mieux nantis, des plus favorisés au plan des aptitudes ou du leadership, à s'impliquer, donc à profiter

de la grosse partie du gâteau avec le risque de marginalisation toujours plus grande des démunis.

Associé à cette éventualité, se dessine le danger du noyautage des lieux de décisions par des groupes d'intérêts économiques ou politiques au mépris des aspirations de la collectivité. Découle de ce risque l'importance de maintenir permanente la tension entre les aspirations de la base, ce que veulent vraiment les gens, et les groupes d'intérêts qui peuvent jouer des coudes dans le décor.

Ce sont là des difficultés presque inévitables dans une aventure du genre du JAL. Mais globalement, je crois pouvoir affirmer que la dimension solidarité, ouverture à la préoccupation de la survie du milieu et du mieux-être collectif a toujours primé et demeure encore au coeur des orientations fondamentales des responsables des entreprises d'aujourd'hui dans le territoire.

Si ce n'était que des difficultés internes, un projet de développement communautaire tel que vécu dans le JAL pourrait, selon moi, assez facilement se rendre à son plein achèvement. La population jalloise a fait dans ce sens un cheminement fort impressionnant. Ce qui rend beaucoup plus aléatoire une telle expérience ce sont les difficultés externes qui échappent à peu près complètement à l'emprise des artisans de l'aventure.

4.3.2 Difficultés externes

Une expérience comme celle du JAL, dont l'originalité détonne tellement, est vouée à la marginalité dans un environnement social, politique, économique et, je dirais même, idéologique qui ne tolère pas la dissidence ou l'expérimentation de stratégies nouvelles de développement. Pour illustrer cette affirmation, je me permettrai un certain détour. Il s'impose pour comprendre les limitations presque incontournables au développement régional et local.

Ainsi, on ne peut vraiment ignorer le phénomène très complexe de la continentalisation de l'économie nord-américaine et, par voie de conséquence, les limitations qu'il impose à la politique nationale de développement de l'économie du pays et du Québec. Ces aspects de la politique sont très importants et ont des répercussions souvent masquées, mais non moins réelles, sur les politiques de développement régional sinon de sous-développement régional. Et le contexte nouveau du libre-échange et de la mondialisation de l'économie amplifie encore le problème et justifie l'analyse qu'on peut en faire.

Comment planifier efficacement le développement harmonieux de l'économie d'un pays, d'une région et d'une sous-région quand les décisions importantes sont prises à l'étranger et *«qu'une des contradictions flagrantes de la continentalisation est le sous-développement régional»*?¹¹ On est toujours pris à fonctionner dans les mailles de cette économie continentale et le développement régional n'est pas rentable pour cette économie. Si on accepte l'économie continentale, on accepte le sous-développement régional. C'est l'option choisie par nos gouvernants et nos organismes économiques, même ceux à caractère coopératif. L'orientation favorisée rejoint les thèses de Martin-Higgins-Raynauld. *«Parier sur l'innovation et le progrès signifie concrètement que les efforts de développement pour le Québec doivent porter sur la région de Montréal»*¹².

«Favoriser les grands ensembles», c'est *«parier sur l'innovation et le progrès»*. Le reste, on l'abandonne; l'économie régionale ne sert à rien s'il n'y a pas *«intégration progressive dans les circuits en partance de Montréal»*¹³. L'impossibilité de faire du développement régional est liée à cette urgence de la concentration de l'économie autour de Montréal et, par concession, peut-être autour de Québec.

*Il n'y a rien de répréhensible à supprimer la pauvreté et le chômage dans une région peu développée en attirant la population dans une ville dynamique; l'essentiel des progrès passés s'est effectué précisément ainsi.*¹⁴

C'est précis; c'est clair. Et c'est le raisonnement qui a marqué toutes les politiques de développement de la décennie 1970 et qui oriente encore les décisions gouvernementales malgré les efforts des régions périphériques et surtout de l'Est du Québec et les quelques mesures de compromis de l'État qui n'ont pas réussi à camoufler les vrais objectifs et encore moins à ralentir la désarticulation de l'économie des zones sous-développées.

Et tout cela au nom de *«l'innovation et du progrès»*, de la rationalité de la rentabilité, de l'efficacité et de la productivité. Le sous-développement de la région se situe exactement dans ce schème fort peu rassurant. Pour développer le Québec, il fallait concentrer les efforts sur la région de Montréal et ne pas craindre de vider les régions peu développées en faveur du *«seul foyer autonome de dynamisme dans la province»*. Où en est rendue aujourd'hui l'économie de Montréal avec son dynamisme et où en sont aussi les régions défavorisées?

Ces considérations nous permettent de constater que le microcosme

économique qu'est ce coin de pays du JAL ne pèse pas lourd dans le grand convoyeur de l'économie nord-américaine. L'originalité de la conception de développement qui y mijote est-elle viable dans le cadre de cette vision centralisatrice de l'économie? L'approche micro-régionale pose le problème de son insertion et de son harmonisation avec la dimension plus large régionale, provinciale, nationale et internationale où joue sans rémission le pouvoir des monopoles et des marchés internationaux et la force du modèle unique et traditionnel de développement régional. Il y a là une limitation presque insurmontable à l'originalité, à la créativité, à la recherche de voies nouvelles dans le développement.

Seule lueur d'espoir, la dénonciation systématique de cette approche qui commence à se faire entendre presque mondialement. À preuve : en juin 1990, à Marrakech, au Maroc, la vingt-cinquième conférence internationale d'action sociale réunissait des représentants de soixante-quatre pays du monde sous le thème : «*La dimension humaine du développement local : un défi à relever*». Le président de la conférence disait ceci dans son allocution d'ouverture :

On sent partout une préoccupation très nette relative aux dimensions humaines et écologiques du développement parce que l'on mesure les effets pervers, catastrophiques, tant au niveau humain qu'au niveau de l'équilibre biologique du monde, de modèles ou de projets de développement qui n'ont pas intégré dès le départ ces deux données fondamentales dans leur programme...»

La dimension humaine du développement est à intégrer dès le départ et à tous moments du processus comme élément positif et essentiel de la construction du milieu... C'est là l'originalité de l'expérience du JAL; mais c'est aussi ce qui lui cause des problèmes parce que reflet d'une vision du développement qui n'a pas encore marqué les orientations des politiques et des programmes de développement régional, même en cette décennie 1990.

C'est ainsi que, pour les nouvelles stratégies de développement local telles qu'expérimentées au JAL, la marge de manoeuvre est fort mince par rapport aux mesures législatives et aux programmes susceptibles d'encourager le développement régional. Pour toutes sortes de raisons liées au caractère novateur de l'entreprise et au type nouveau de société qu'elle sous-tend, le projet demeure trop souvent inéligible aux mesures d'assistance dont profite normalement toute expérience qui s'inscrit dans le modèle traditionnel de développement économique.

Par exemple, aucune formule d'incorporation légale ne correspondait au style d'exploitation que le JAL voulait se donner dans le domaine de la production de la pomme de terre de semence parce que projet de type communautaire. Et ce n'est que lorsque l'entreprise se mua en compagnie traditionnelle de type entreprise privée pure qu'elle devint éligible au crédit agricole à long terme et aux subventions fédérales pour la construction d'entrepôts pour la conservation de produits périssables. Celles obtenues au point de départ le furent à coup de batailles rangées. Si, dès les débuts, le projet avait pu profiter de ces programmes réguliers, sa stabilité aurait certainement pu être mieux assurée.

C'est donc dire que, d'aucune manière, le plan réglementaire et législatif ne facilite l'exploration de voies alternatives de développement local en tenant compte de la spécificité des publics, des espaces et des situations. On doit suivre le moule ou mourir. La recherche de voies novatrices, fusse-t-elle appuyée de l'animation et de la formation pertinentes, a-t-elle des chances de succès, quand aucune mesure de soutien à l'exploration d'alternatives n'existe à quelque niveau de gouvernement que ce soit et quand la lutte pour le simple droit à l'existence absorbe la grande majorité des énergies des volontaires de l'action novatrice?

Autre source de difficulté : le développement intégré des ressources entre en contradiction avec certaines orientations préconisées par les technocrates planificateurs du développement régional et s'harmonise difficilement avec le fonctionnement sectorialisé de la bureaucratie gouvernementale.

Il est évident que le développement intégré s'inscrit assez peu dans la ligne des tendances monopolistes et des exigences de spécialisation des zones que préconisent la planification gouvernementale et les politiques de contingentement des productions qui en découlent.

Par ailleurs, la sectorialisation du fonctionnement des ministères faillit compromettre, dès le début, l'expérience du JAL. Le ministère de l'Agriculture se vit contester le droit de parrainer un tel projet de développement à volets multiples parce qu'on lui refusait tout regard, si minime soit-il, dans les secteurs qui n'étaient pas de sa juridiction. Si l'harmonisation de l'exploitation de la diversité des ressources ne se fait pas en haut lieu, comment peut-on compter sur un appui pertinent quand une population veut la réaliser dans son milieu, à la base?

Autre aspect pour lequel la marge de manoeuvre demeure encore relativement mince : beaucoup d'activités mises en marche dans le cadre d'un tel

projet de développement local dépendent de la situation des marchés. Comme le milieu n'a aucune emprise, aucun contrôle, sur cette dimension, et cela encore plus lorsque la demande est étroitement liée à la conjoncture nord-américaine ou internationale, si le marché est défavorable, l'entreprise voit s'accroître sa fragilité ou même augmenter ses risques d'échec ou de faillite. L'usine d'huiles essentielles, Les Essences Jalles, à titre d'exemple, aura à vivre dramatiquement cette problématique.

Enfin, dernier problème : en plus de la contestation des gouvernements telle que présentée antérieurement, la contestation systématique de la structure coopérative multifonctionnelle en provenance des institutions financières est venue vraiment compliquer la situation pour la Coopérative. Robert Carrier décrit très bien la problématique :

Très rapidement, ce sont les institutions financières qui refusent cette grande structure intégrée. Elles ont de tout temps les mêmes exigences : diversification de leurs prêts, séparation et identification claires des actifs pris en garantie, garanties personnelles des propriétaires dûment identifiés. Pour cela, il faut des entreprises distinctes, bien identifiées au sens de la loi. La coopérative mère ne peut pas être une entreprise à multiples fonctions. Elle doit être plusieurs entreprises.¹⁵

Et cela au point que les projets que soutient la Coopérative depuis les débuts doivent envisager l'option de l'indépendance et du statut de société à capital-actions ou de société à but lucratif. Le JAL peut-il longtemps manoeuvrer à l'encontre des exigences des lois, des institutions financières et des intervenants gouvernementaux?

D'autant plus, qu'avec le début des années 1980, s'annonce une importante récession économique au Québec et que les entreprises du JAL auront, elles aussi, à s'y débattre. Ces difficultés marqueront les années de transition de la décennie 1980.

Mais quoi qu'il en soit de l'ensemble de ces difficultés, je crois qu'on peut affirmer, sans risque d'erreur, qu'aucune de ces entreprises n'aurait vu le jour sans l'approche coopérative ou communautaire des débuts. Quelles que soient les orientations qu'elles devront prendre, une préoccupation demeurera toujours à l'esprit des intervenants encore à l'oeuvre dans le milieu : la survie et le mieux-être de la collectivité. Les acquis de l'animation et de la formation marqueront longtemps la population de ce coin de pays.

Notes

1. Paul Houée, **Quel avenir pour les ruraux?** Paris, Les Éditions Ouvrières, 1974, page 149.
2. Paul Freire, **Pédagogie des opprimés**, Paris, Petite Collection Maspero, 1974, page 60.
3. **Idem**, page 44.
4. Paul Houée, «*L'animation du développement en milieu rural : un nouveau pouvoir?*», *Études rurales*, no 65 (janvier-mars 1977) : pages 129-137.
5. **Bulletin JAL**, vol. 6, no 241 (12 novembre 1979) : page 2.
6. Louis-Jean Lussier, **Réorganisation de l'activité forestière**, U.C.C.Q. et F.P.B. du Québec, 1971, 64 pages.
7. Pierre Rosanvallon, **L'âge de l'autogestion**, Paris, Édition du Seuil, 1976, page 17.
8. **Idem**, page 51.
9. **Idem**, page 73.
10. Roberto Michels, **Les partis politiques**, Flammarion, 1971, cité par Pierre Rosanvallon, **L'âge de l'autogestion**, Édition du Seuil, 1976, page 55.
11. Dorval Brunelle, **La désillusion tranquille**, Montréal, Éditions Hurtubise HMH, 1978.
12. Rapport Higgins-Raynauld-Martin, **Les orientations du développement régional**, tiré de : Québec 1960-1980. **La crise du développement**, Montréal, Hurtubise, 1973, page 53.
13. **Ibid.**, page 63.
14. **Ibid.**
15. Robert Carrier, «Les expériences coopératives du JAL : à la recherche d'une authenticité et d'une spécificité coopératives», **Coopératives et Développement**, vol. 21, no 2 (1989, 1990) : p. 26.

Conclusion

Mon objectif de départ était de réaliser l'analyse d'une démarche concrète de survie d'un milieu, celui du JAL, par l'évaluation des mécanismes de base utilisés, l'animation sociale et la formation. Il ne s'agissait pas pour moi de partir de grandes théories pour analyser le vécu, mais d'utiliser le quotidien d'une expérience précise pour mettre en valeur une approche communautaire du développement axée prioritairement sur la valorisation de la ressource humaine par le biais du tandem animation sociale et formation.

Mon analyse de l'aventure du JAL ne dépasse pas l'année 1979. À ce moment, l'expérience avait encore le vent dans les voiles. L'essoufflement se faisait déjà quelque peu sentir, mais l'ensemble des projets, malgré les difficultés de parcours, faisait de la collectivité une ruche bourdonnante d'activité. Les limites de la démarche et de ses idéaux apparaissaient déjà comme évidentes. Je les ai rapidement identifiées dans les dernières pages de mon texte. Il me semble intéressant, en conclusion, de mettre en parallèle ces dernières considérations avec les remarques pertinentes de Crozier et Friedberg dans leur volume intitulé *L'acteur et le système*. Ces auteurs mettent en évidence «*les relations de pouvoir comme obstacle et comme finalité pour le changement*»¹, alors que, de mon côté, j'ai identifié comme limites à la démarche novatrice du JAL et à ses idéaux des problèmes de pouvoir sans suffisamment entrevoir, peut-être, que cette question doit aussi être perçue comme finalité dans la démarche d'autonomisation des individus comme des collectivités.

La recherche de ces auteurs les a amenés aux conclusions suivantes :

Il n'y a pas d'action sociale, il n'y a pas de structure collective sans liberté des acteurs et, partant de là, sans relations de pouvoir... C'est un fait vital, irréductible, à partir duquel nous devons raisonner.

Mais si les relations de pouvoir sont inévitables, cela veut dire concrètement que nous devons continuer à vivre avec le monde du

conflit, de la manipulation et de l'ambiguïté. Cela veut dire aussi, et par voie de conséquence, que la société harmonieuse, parce que vertueuse, est impossible...

Cette reconnaissance lucide du caractère blessant du monde, du caractère inévitable des relations de pouvoir, ne nous empêche pas, toutefois, de chercher à la changer.

C'est l'apprentissage de capacités collectives nouvelles et leur cristallisation dans le construit social qui permet cette transformation... en permettant à un nombre de plus en plus grand de personnes d'entrer dans le jeu des relations de pouvoir avec plus d'autonomie, de liberté et de choix possibles. C'est le pouvoir qui seul peut combattre le pouvoir.

C'est le développement du leadership qui peut seul combattre les abus du leadership.

S'il y a problème, c'est parce que les caractéristiques de notre construit social permettent à certains individus ou groupes restrictifs d'accaparer des fonctions de leadership en en rendant extrêmement difficile l'accès, et de les exercer en créant autour d'eux des relations de dépendance qui bloquent toute transformation. On ne peut combattre de telles pratiques qu'en développant plus de leadership.

C'est en encourageant le plus grand nombre de personnes à prendre des initiatives et à assumer des fonctions formelles ou informelles de leadership, c'est en rendant ces fonctions plus ouvertes, en les valorisant et en les récompensant que l'on peut à la fois vivifier le corps social, diminuer le risque d'élitisme et rendre l'ensemble plus fluide [...]

La seule façon de régulariser et de moraliser les problèmes de pouvoir, c'est de les forcer au grand jour pour éviter la consolidation de situation de force et la cristallisation de relations de dépendance stables autour de ces situations.²

L'action d'animation sociale et de formation dans l'expérience de développement intégré des ressources du JAL, sans avoir explicitement poursuivi de tels objectifs, y est arrivée intuitivement surtout à certaines périodes intenses

de l'aventure. Cette considération ressort clairement de l'analyse réalisée.

L'animation sociale et la formation ont permis «l'apprentissage de capacités collectives nouvelles et leur cristallisation dans un construit social nouveau». Elles ont amené «un nombre de plus en plus grand de personnes à entrer dans le jeu des relations de pouvoir avec plus d'autonomie, de liberté et de choix possibles»... «en encourageant le plus grand nombre de personnes à prendre des initiatives et à assumer des fonctions formelles ou informelles de leadership».

Cette formulation traduit, il me semble, la réalité du vécu jallois. Mais ces commentaires de Crozier et Friedberg gagneraient à être exploités à fond pour la réorientation d'un effort nouveau d'animation et de formation dans l'expérience du JAL. L'orientation autogestionnaire a été explorée par étape, dans l'aventure du JAL, plus comme volonté d'autonomie et de prise en charge véritable que comme contestation de tout pouvoir. Elle a eu à composer avec les pouvoirs en place tout en tentant de développer dans le milieu la volonté et le pouvoir d'appropriation, de planification démocratique à partir de la base et d'implication du plus grand nombre possible de travailleurs dans la gestion de l'entreprise.

En soi, l'expérience du JAL s'est avérée un effort original de recherche de voies alternatives en développement des ressources d'un milieu pour la survie de collectivités, mais en s'appuyant d'abord et avant tout sur le potentiel humain à l'aide de l'animation sociale et de la formation. Malgré le succès évident de l'expérience, la lutte est à poursuivre, car, comme me le disait dernièrement une des pionnières de l'aventure : *«Ce qu'on a fait là, c'est un peu comme bâtir un petit coin d'été en plein coeur de l'hiver».*

Elle marquait ainsi l'espoir soulevé par l'initiative du JAL pour le milieu lui-même, mais en notant du même coup les difficultés presque insurmontables de l'aventure liées à la lourdeur de l'environnement social, économique et politique et au peu d'accueil et de compréhension des pouvoirs en place pour l'esprit novateur et l'exploration de voies nouvelles en développement local.

Cette note de réalisme laisse à la population du milieu le mot de la fin.

Notes

1. **Michel Crozier et Erhard Friedberg, L'acteur et le système. Les contraintes de l'action collective, Éditions du Seuil, 1977, page 375 et suivantes.**
2. **Ibid.**

Deuxième partie

**Le JAL en mutation
(Les années 1980)**

Par Marc-André Deschênes

À ma fille Julie,

pour qu'elle garde toujours cette honnêteté qui la caractérise si bien.

«La seule vérité, c'est d'être libre de l'obsession de posséder la vérité. [...] C'est-à-dire de toute forme d'orthodoxie»

Placide Gaboury (dans **Renaître de ses cendres. Le long chemin de l'ombre et de la lumière**, 1991, p. 75)

«Annoncer un avenir, non pas parce qu'il arrivera, mais pour qu'il arrive et que n'arrive pas son contraire»

Henri Desroches (dans Hugues Dionne et al., **Actes du colloque, Les villages ruraux menacés : le pari du développement**, 1989, p. 225)

Remerciements

En tout premier lieu, ce mémoire n'a été rendu possible que par l'appui inconditionnel de mon épouse Francine Simard, je la remercie tendrement de tout mon cœur.

Deuxièmement, je remercie mon directeur de maîtrise Hugues Dionne. Sans lui, sans sa collaboration, son expertise, j'en suis convaincu, ce mémoire n'aurait pas vu le jour.

Je remercie aussi les gens du JAL qui m'ont si bien accueilli, en particulier Claudette Dionne qui m'a hébergé, Robertine Michaud, André Lavoie et tous les autres Jallois avec lesquels j'ai collaboré.

Je remercie aussi Carol Saucier et Jeanne Côté pour l'aide précieuse qu'ils m'ont apportée.

Enfin, je remercie tous ceux qui durant ma démarche m'ont témoigné respect et amitié, Lise Blanchette, Paul Larocque, Jean Larrivée et les autres.

Avant-propos

L'histoire de ce mémoire est profondément liée à ma propre trajectoire de vie. En septembre 1987, j'amorçais ma maîtrise en développement régional. Détenteur d'un baccalauréat en histoire, je n'avais cependant jamais exercé de fonctions «*intellectuelles*» (mis à part une brève expérience comme professeur suppléant).

Je retournais à l'université avec derrière moi un vieux baccalauréat terminé en 1973 et quatorze ans comme travailleur manuel dont cinq à titre de producteur agricole. N'ayant jamais pensé à faire quelque «*carrière*» que ce soit, comme certains de ma génération, ma quête avait été d'un autre ordre: par une vie de «*liberté*» éloignée des pouvoirs, je cherchais les clés du bonheur.

Oh illusion! Le bonheur (aujourd'hui je parlerais plutôt de sérénité) est d'abord en soi (évidemment à travers les autres) et les pouvoirs de la vie finissent toujours par te rejoindre. Dans mon cas, l'illusion a duré une douzaine d'années; béni par les dieux, j'ai cru longtemps échapper aux pouvoirs.

Travaillant comme manoeuvre sur la construction, arpentant la belle nature ou soignant mes bêtes, je n'avais jamais senti (ou presque) le poids des structures ou des patrons. Mais ça ne pouvait continuer, il y a des limites à être chanceux dans la vie, le vent tourne. À partir de 1985, je fus confronté à «*un job*» que je n'aimais pas, «*un job*» sans liberté. Je sentais le pouvoir qui me soufflait dans le dos.

Ma chère liberté s'éloignait de moi, je me devais de réagir. De plus, j'avais changé. Mes convictions d'autrefois n'étaient plus tout à fait les mêmes. Il me fallait une cassure, il me fallait un nouveau défi. Pourtant, hésitant face à cette rupture qui s'avérait nécessaire (en vieillissant, on devient peut-être moins mobile au changement), ce n'est qu'en juillet 1987 que finalement j'abandonnais «*mon job*». Peu après, je m'inscrivais en développement régional.

Pourquoi en développement régional? Par esprit d'aventure, par défi,

pour trouver des voies de développement pour moi et pour les autres, pour m'inscrire dans un milieu rural et sa recherche pour sortir du mal-développement. En fait, je me suis inscrit en développement régional avec une vision de chercheur beaucoup plus que de praticien comme si je m'étais inscrit dans une maîtrise en sociologie ou en éthique.

En septembre, avec l'appui de mon épouse et la marge de manoeuvre que cela confère, c'est avec enthousiasme et intérêt que je renouais avec le milieu universitaire. J'avais le goût du travail intellectuel, le goût d'échanger sur les réalités humaines qui confrontent notre société et aussi la volonté peut-être naïve de donner une nouvelle signification à ma vie.

Je me sentais à ce moment là interrogé par la situation de ceux qu'on appelle les «*tiers*», c'est-à-dire par la situation de ceux qui n'ont aucun poids dans l'économie productiviste et semblent n'y avoir pas plus d'avenir.

Je voulais porter mon regard sur les communautés de plus en plus nombreuses que l'économie dominante cherche à exclure, à marginaliser, et voir quelles pourraient être les pistes d'action pouvant contrebalancer cette volonté d'exclusion.

Introduction

À l'été 1987, le JAL tente de redéfinir ses stratégies d'actions et organise quelques rencontres de réflexion avec diverses personnes-ressources. C'est dans cette perspective que la Coopérative JAL¹ et la Corporation de développement économique de l'est du Témiscouata (CODEST)² s'informent auprès de quelques professeurs du GRIDEQ³ et de la maîtrise en développement régional sur une possible collaboration JAL-Université. La Coopérative et la CODEST souhaitent obtenir de l'Université du Québec à Rimouski (UQAR) un support technique et un encadrement scientifique en vue de mieux définir les enjeux de développement actuel et les perspectives d'avenir.

Compte tenu de mes préoccupations de chercheur et d'homme d'action, une telle démarche cadrerait bien avec l'orientation que je voulais donner à mon mémoire de maîtrise en développement régional. Au printemps 1988, avec le support de Hugues Dionne et Carol Saucier, professeurs-chercheurs à l'UQAR, sous le parrainage de la maîtrise en développement régional, je décidais de répondre à la demande du JAL et d'en faire le coeur de mon mémoire de maîtrise.

À l'été 1988, une entente est conclue avec la Coopérative de développement JAL et la CODEST. En accord avec ces organismes, il s'agira d'élaborer un plan d'action développemental pour le JAL. Plus précisément, en consultation avec le milieu, il faudra faire le bilan de l'expérience jalloise, tracer le portrait de la réalité actuelle et examiner les possibilités d'action pour développer le JAL.

Dans une dynamique de recherche-action, je m'engage fondamentalement à deux choses. Premièrement, comme intervenant-analyste, à faire circuler dans le milieu un certain nombre d'informations susceptibles d'éclairer le JAL dans ses choix développementaux, ces informations étant soit présentes dans le milieu, mais circulant peu, soit venant de l'extérieur. Deuxièmement, comme intervenant-acteur, à tenter d'animer et/ou catalyser une plus grande implication des Jallois ou, à tout le

moins, des différents entrepreneurs et organismes représentatifs du milieu pour l'élaboration et la mise en marche d'une stratégie d'action développementale.

Comme chercheur, ma préoccupation plus théorique se précise au départ quant aux défis du «*développement local villageois*»⁴ en milieu périphérique éloigné des centres urbains, aux schémas de développement communautaire, à une vision différente du développement.

Pour ces différents niveaux de réflexion, l'apport de la démarche jalloise amorcée il y a vingt ans et son aboutissement actuel m'apparaissent importants. Il faut se souvenir que le JAL, c'est d'abord la réponse de collectivités qui refusaient de mourir. Trois villages limitrophes qu'on voulait fermer parce que non performants dans l'économie «moderne» mais qui ont réussi à «*développer*» leur milieu malgré tout. Des individus qu'on voulait sans poids et qui à force de courage, de ténacité, de solidarité et de créativité ont fait, un temps, éclater les frontières où on voulait les cantonner. Le JAL reste une communauté fragile à la périphérie de l'économie dominante et qui appelle encore aujourd'hui à des solutions originales et créatives, à des choix de société différents.

Plusieurs études sur le JAL nous obligent, en dernière instance, à nous interroger sur les choix de société que nous faisons, à prendre conscience de problèmes qui sont tout autant de nature éthique (au niveau des principes qui fondent et conduisent nos sociétés) que structurelle.

C'est donc dans ce contexte, après y avoir réfléchi tout l'hiver 1987-1988, que je me suis engagé dans ce travail de collaboration avec le JAL. L'hésitation du début servait probablement à me cacher à moi-même l'envergure de la tâche, l'indétermination des stratégies à prendre et la complexité des problèmes que je ne pouvais que soupçonner.

C'est un travail permanent de notation des interventions et des analyses concomitantes qui m'a permis cette «*mémoire*» des faits et des idées qui se sont construits en cours de route. La présentation à la fois de ma démarche d'animation et de réflexion n'est devenue possible qu'après un recul à la fois temporel et conceptuel.

Pour traduire le mieux possible cette action et cette recherche qui m'a préoccupé durant plus de deux ans, il m'apparaît nécessaire, dans un premier chapitre, de rendre compte du cadre de mon intervention et de mes préoccupations de recherche. Nous sommes, en pareille circonstance,

confrontés rapidement à la notion même de développement et des critères appréciatifs qu'elle sous-tend. Nous verrons pourquoi ma démarche m'a amené à privilégier la notion de projet de développement local pour mieux saisir les possibilités de développement d'un territoire comme celui du JAL. Les circonstances et mes intérêts personnels m'ont aussi amené à privilégier un cadre méthodologique de recherche-action comme étant beaucoup plus susceptible de répondre à la demande du milieu et m'assurer une démarche itérative qui va de la situation réelle à la réflexion pour être investie immédiatement dans le milieu et être réfléchi de nouveau.

Je voudrais par la suite (chapitre 6) rendre compte de l'expérience communautaire jalloise. Je le ferai à partir d'un historique de cette dynamique développementale particulière et des principes de développement qu'elle mettait de l'avant.

Les cadres conjoncturels et historico-spatiaux étant connus, je pourrai plus facilement rendre compte de mon intervention comme lieu et mode de recherche (chapitre 7). L'exposé sera ici chronologique; mon cheminement s'est réalisé en six étapes. La progression de mon questionnement se précise en filigrane d'une intervention qui se voulait définitrice d'orientation de développement avec la participation de la population. Ce chapitre constitue le corps principal de mon texte.

Le chapitre huit (8) rend compte des enjeux de développement et de continuité de l'expérience jalloise, compte tenu des ambiguïtés stratégiques et des perspectives développementales qui se manifestent aujourd'hui. J'interrogerai, en bout de trajectoire de mon intervention, le modèle «*jallois*» de développement dans ses capacités d'alternativité sociale et de renouvellement.

En conclusion, je dégagerai ma synthèse des résultats tout en faisant part des perspectives élargies qui découlent, pour moi, d'une telle expérimentation de recherche et d'action.

Compte tenu des moyens limités à ma disposition, je ne peux que souhaiter qu'une telle entreprise pourra être en quelque utilité pour le milieu jallois qui lutte depuis longtemps pour son développement. Même si ce mémoire sur le JAL ne statue pas sur des solutions qui pourraient paraître aller de soi, j'espère qu'il pourra alimenter quelques réflexions et quelques stratégies d'action porteuses d'espoir et d'avenir.

Notes

1. Organisme populaire né au début des années 1970 du regroupement des villages de Saint-Juste, Auclair et Lejeune et voué à leur développement.
2. Organisme créé en 1986 par la Coopérative JAL pour prendre en main le volet développement assumé jusqu'alors par la coopérative.
3. Groupe de recherche interdisciplinaire sur le développement régional, de l'Est du Québec, affilié à l'UQAR.
4. Hugues Dionne, «*Le développement local villageois comme projet de société*», dans *Le local en mouvements*, Chicoutimi, Université du Québec à Chicoutimi, 1989, p. 333 à 349.

Chapitre 5

Le cadre d'une intervention de développement

Ma démarche s'est inspirée des principes de recherche-action. Avant d'expliciter ce cadre méthodologique et de dégager mon intentionnalité à la fois d'animateur et d'analyste, il importe de préciser certains cadres conceptuels qui ont sous-tendu mon travail. La notion de développement est évidemment au coeur de l'opération. Même si le terme est utilisé au sens commun de manière vague, il est important, pour mon propos, d'en donner un sens précis. Ce qui m'obligera à parler de projet de développement et plus spécifiquement de projet de développement local comme force de changement.

Est-il nécessaire de préciser que la recherche-action n'est pas une démarche improvisée. Elle tend à associer l'acteur social aux questionnements fondamentaux et stratégiques de départ; elle oblige le chercheur-intellectuel à «contexter» théoriquement des interrogations pratiques formulées par les acteurs d'un territoire donné.

Je procède en deux temps. Après avoir brièvement explicité la signification des notions de «projet de développement local» et l'importance de l'analyse de pratiques de développement, je précise les stratégies méthodologiques de ma démarche.

5.1 Le projet de développement comme catégorie d'analyse

5.1.1 La notion de développement

La complexité de la notion de développement est évidente pour le chercheur préoccupé de la réalité sociale. La situation mondiale nous provoque à mieux comprendre à la fois les problèmes de changement et de développement, alors que des territoires sont en «croissance» face à des zones de pauvreté en crise. L'interdépendance des deux situations est de plus en plus mise en évidence. On sait bien aussi comment le problème du développement dépasse la

question des investissements financiers, et fait appel à une complexité de facteurs économiques, sociaux, culturels et écologiques. C'est comme si le développement était l'expression dans un territoire donné d'un agencement maîtrisé et harmonieux de tous les aspects de la vie autant économiques que sociaux, culturels et écologiques.

Les critères utilisés traditionnellement pour désigner le développement sont d'abord de nature économique [...] on y trouve des mesures de croissance dans la production, de changements dans la structure de l'emploi (déplacement du secteur primaire vers le secondaire et vers le tertiaire) de stabilité économique, de même que d'équité dans la distribution du revenu [...]. Toutefois, une autre série de critères ont été proposés par ceux qui estiment que le véritable développement nécessite des indicateurs plus appropriés. L'accueil réservé à cette approche alternative s'est généralisé quand il est devenu apparent que le processus traditionnel de développement économique ne conduisait pas nécessairement à l'amélioration de la qualité de la vie.¹

Il faut donc distinguer le développement de la croissance économique. Pour désigner le développement, aux critères de nature strictement économique, il faut ajouter ceux référant directement à la qualité de vie. Le développement c'est la meilleure satisfaction possible des besoins de base (alimentation, santé, habitat, emploi), c'est la préservation et l'amélioration de l'environnement, l'exploitation harmonieuse des ressources tant humaines que naturelles, le développement devient alors écodéveloppement (développement durable)². Le développement c'est aussi la participation des citoyens à la gérance de leur milieu, les possibilités de croissance personnelle, l'accès à la culture. Pour le sociologue Jacques Grand-Maison, le développement doit viser à ce que «chaque individu, chaque groupe soit en mesure de pouvoir donner, recevoir, faire, rendre..., échanger de plain-pied»³. C'est l'expression de la vie qui est en jeu. À la limite «tout ce qui contribue au développement de la vie est développement».⁴

On le voit! Tenter de circonscrire la notion de développement, c'est interroger les finalités même du concept. Le développement est une notion qui a «une pluralité de dimensions» et elle réfère à des choix de sociétés et de collectivités. Le développement devient alors plus qu'une suite d'indicateurs quantifiables (taux de chômage, degré de scolarisation, etc.) mais aussi un chantier, un projet, une collectivité et des individus en mouvement, une création

à la fois individuelle et collective.

Dans ces conditions, parler de développement relève d'une vision générale pouvant difficilement servir comme catégorie d'analyse. Je parlerais plutôt de projet de développement et plus particulièrement de projet de développement local, puisque ma recherche s'est effectivement élaborée à partir de cette thématique.

5.1.2 De la notion de développement à celle de projet de développement

Il m'apparaît important, au point de départ et en regard de mon intervention, de partir d'un «*espace donné*» ou d'un territoire spécifique comme lieu de réflexion et de compréhension. Sans mettre en doute les interprétations générales, je me suis surtout attaché à comprendre la **dynamique concrète d'un lieu donné**. Ceci étant admis, une telle démarche ne veut aucunement défendre une approche particulariste sans portée «*universelle*». La situation concrète et présente est porteuse de **signification générale** de développement que j'ai aussi voulu mieux comprendre. J'étais inquiet de connaître la «*force de développement*» d'une expérience comme celle du JAL. J'ai donc été amené, au point de départ, à me donner quelques balises conceptuelles quant aux enjeux de changement qui peuvent être repérés et identifiés au sein de l'expérience jalloise. C'est la définition et la signification de ce projet de développement comme projet de changement qui m'intéressent ici.

Je définirais la notion de «projet de développement» comme une ou des rationalités de développement activées par des acteurs dans une société ou un espace donné. **Le projet de développement peut, soit chercher à s'inscrire dans la rationalité dominante de développement de la société, être contrôlé par elle et soumis à sa domination économique, politique, sociale et culturelle, soit chercher à modifier la rationalité dominante en y opposant une nouvelle rationalité de développement.** S'il y a «*rupture*» face à la rationalité dominante, évidemment cette rupture ne va pas de soi et se dégage d'une dynamique de conflits qu'il n'est pas toujours facile de repérer et d'interpréter, surtout au niveau d'une action concrète. L'analyse des mouvements sociaux⁵ peut nous fournir quelques clés interprétatives, mais l'ampleur des enjeux et la lenteur des processus sont souvent difficiles à dégager à partir d'une intervention circonscrite dans un lieu et un temps restreints.

Faut-il ajouter que le «*degré de rupture*» est extrêmement variable, ce qui ne permet pas toujours de préciser la portée exacte de changement d'une

pratique donnée. Ces hésitations d'interprétation sont «*normales*» et se laissent dévoiler tout au long de mon cheminement réflexif et de mon intervention. Je tente de mieux comprendre ce degré de rupture ou cette force de changement à travers l'intervention de développement que j'ai voulu réaliser et à partir des observations du milieu. De manière globale, le degré de rupture peut être établi sur un continuum explicatif qui va de l'adaptation à la rationalité dominante au refus radical et sans compromis de cette rationalité dominante. La «*rationalité de substitution*» est susceptible d'avoir un poids de changement relatif compte tenu du niveau d'interpénétration des deux rationalités qui sont en jeu (voir le degré de rupture de la nouvelle rationalité versus le degré de «*tolérance*» de la rationalité dominante).

Dans nos sociétés post-industrielles, le **projet de développement qui cherche à s'inscrire dans la rationalité dominante** suit une logique de fonctionnement que je qualifierais de productiviste-technocratique. Ici le projet de développement (au niveau des entreprises) doit être rentable financièrement. Pour ce faire, il lui faut devenir productif et par la suite pousser toujours plus loin sa productivité (devenir productiviste). Dans ce combat pour la rentabilité financière et la productivité, le projet de développement doit constamment satisfaire aux normes dictées par l'économie de marché (pour les entreprises liées au projet de développement : normes de qualité du produit, d'innovation, de marketing, de positionnement géographique face aux marchés, de croissance, en somme de performance économique). En général, les programmes et politiques de développement économique ne font que tendre à ce normatif de l'économie de marché. Par exemple, pour obtenir les supports étatiques nécessaires, un projet de développement doit se conformer aux normes financières, techniques, commerciales, industrielles, de recherche et de développement du système économique-politique dominant.

Dans ce type de fonctionnement où, en dernière analyse, tout s'évalue en terme de rentabilité économique et de productivité, le projet de développement ne vise pas en soi le développement de territoires ou de collectivités; il vise à développer des entreprises et des secteurs d'activité économique rentables (développement sectoriel)⁶. Il est important, ici, de ne pas confondre la logique de développement de la logique d'entreprise. L'entreprise choisit normalement sa localisation en fonction de ses coûts externes et de sa rentabilité. Elle n'est pas d'abord au service du développement d'un territoire donné. La logique de développement d'un territoire est différente. C'est la localisation et le maintien de l'activité qui prédominent.⁷

Lorsque dans un espace donné, le **projet de développement qui cherche à**

s'inscrire dans la rationalité dominante est performant en terme d'activités économiques, de création ou de maintien de l'emploi, généralement les acteurs de l'espace en question ne chercheront qu'à s'intégrer le mieux possible à ce projet de développement. Cependant, si ce projet de développement devient, pour l'espace en question, non performant et, dans ses aboutissements, projet de sous-développement, à ce moment-là le terrain devient propice à un nouveau questionnement des acteurs. Le projet de développement est alors interrogé dans ses fondements mêmes. Ou les acteurs du projet de développement défendent désormais son «*originalité et sa différence*» (d'une certaine manière, un nouveau projet de développement) dans une autre rationalité de développement, dans une rationalité locale de développement, dans une rupture à la rationalité dominante; ou les acteurs du projet recherchent des «*aménagements*», définissent des stratégies susceptibles de satisfaire aux exigences de la rationalité dominante productiviste.

Mon intérêt à analyser le développement part de cette préoccupation globale de mieux mesurer les «*forces de changement*». On peut penser qu'il existe des territoires, des lieux plus performants, plus «*utiles*» que d'autres. C'est dire aussi que les «*forces de changement*» d'un projet qui cherchent à modifier la **rationalité dominante** peuvent être différentes en regard de l'espace, de la territorialité où se situe ce projet. C'est dans ce concret que se vérifient les «*forces de changement*». Il m'est apparu important de partir d'une situation concrète de développement, d'un projet concret. Ce sont, ici, les **pratiques** mêmes de développement qui m'ont surtout intéressé, les activités d'expérimentation d'un développement voulu par les acteurs locaux. Il s'agit d'en évaluer sous certains aspects la partie de changement.

La dimension projet va nous révéler des intentions et des pratiques de développement. La territorialité ou la localisation du développement est définie: il s'agit du projet de développement du JAL. C'est dans cette perspective que je me suis engagé dans cette démarche d'intervention et d'analyse d'un **projet de développement local**.

5.1.3 Le projet de développement local : ou l'effort des acteurs locaux pour modifier la rationalité dominante

Selon moi, c'est dans l'effort des acteurs locaux pour modifier la rationalité dominante que se situe le projet de développement local. Le projet de développement local cherche à modifier une rationalité dominante, où un territoire donné n'a droit au développement que s'il est ou peut devenir rentable aux yeux de l'économie de marché. Le projet de développement local s'élabore

par les habitants d'un espace donné qui se mobilisent en fonction d'une logique de développement territoriale et communautaire, en opposition avec la logique de développement dominante (productiviste et technocratique) déjà présente dans le système.

Le projet de développement local est une production d'acteurs locaux: il s'agit de «réactiver des tissus sociaux collectifs et communautaires pour une prise en charge du développement». ⁸

Cette réactivation qui est processus local de développement passe par :

La reconstitution des appartenances par lesquelles les individus ou les groupes se reconnaissent dans une communauté et dans un vécu local collectif; la mobilisation des nouveaux acteurs locaux qui se représentent autrement les problèmes de développement, agissent sur les représentations des autres et produisent du mouvement; et la rencontre des individus ou des groupes qui, existant dans un système réel de rapport sociaux provoquent des rencontres au-delà des réseaux habituels et proposent une stratégie de développement. ⁹

Le projet de développement local s'exprime alors par le passage d'une identité locale défensive à une identité locale offensive : la mise en oeuvre d'un processus local de développement basé sur cette identité locale. Ici, «C'est le local qui doit prendre en main la défense de son identité et la construction de son avenir» ¹⁰. Il s'agit non seulement de défendre une spécificité territoriale et culturelle : identité défensive; mais il s'agit surtout de se mobiliser en vue du développement et de proposer et de construire son projet de développement : identité offensive ¹¹. Le processus local de développement correspond au passage identité défensive-identité offensive :

C'est par le passage de l'identité défensive à l'identité offensive que s'opère le renversement de la tendance. Les acteurs régionaux et locaux ne se contentent plus, alors, de protéger leur environnement, mais ils se mettent en situation de projet. [...] Un nouveau scénario de développement s'enclenche dans lequel les idées de solidarité et de participation jouent un rôle essentiel. Ce scénario de développement prend ses racines sur les réalités économiques et les besoins spécifiques de la région. Il se traduit par l'élaboration de projets articulés sur l'initiative économique locale et sur des stratégies économiques

*mieux adaptées à leurs conditions d'émergence.*¹²

À travers ce processus identitaire offensif, le projet de développement local cherche à modifier la rationalité dominante en ce qu'il met en marche des initiatives locales pour le développement du milieu et de ses ressources de préférence à une logique de développement sectorielle et a-territoriale, qui est centrée sur la seule performance économique de telle ou telle entreprise.

Dans le projet de développement local :

*L'entreprise est au service d'un développement spatialisé, d'une économie territorialisée; le local n'est plus uniquement un simple support d'activités économiques à finalité productiviste, il devient d'abord un cadre d'existence.*¹³

Il y a là une limitation que le système dominant ne saurait tolérer à moins d'y être contraint à travers un rapport de force où les acteurs locaux finissent par imposer en partie leurs propres modèles de fonctionnement. Je définirais donc le projet de développement local comme un rapport de force avec le système dominant, une limitation locale de la rationalité dominante. Il y a un projet de développement local lorsque des acteurs locaux mettent en marche des initiatives pour le développement de leur milieu et de ses ressources, en vue de meilleures conditions de vie locale. Une telle dynamique s'oppose à la logique de développement sectoriel et a-territorial, c'est-à-dire un développement par secteurs d'activités économiques sans considération des effets de développement territorial.

L'expression de cette dualité entre le développement territorial et le développement sectoriel s'est précisée tout au cours de mon intervention au JAL. Il m'importait de mieux connaître la «*force de changement*» contenue et poursuivie dans l'expérience du JAL. Étant invité à travailler avec divers acteurs du JAL à l'élaboration d'un plan de développement, j'ai voulu être sensible aux tendances actuelles de développement au JAL et à la dynamique de développement local en cours.

5.2 La recherche-action comme cadre méthodologique

Mon désir de mieux saisir des pratiques effectives et réelles de développement local m'a guidé dans mes choix méthodologiques. J'ai été spontanément ouvert à emprunter une stratégie de recherche qui permettait une

interaction constante avec les acteurs du milieu, avec les agents de développement du JAL. La demande de service de la part du milieu, mon cheminement intellectuel, les circonstances favorables pour une implication dans le milieu m'ont provoqué à adopter une stratégie de recherche-action. Ainsi la méthode de recherche qui est utilisée dans le cas présent répond à la fois à la demande du milieu jallois et à un choix délibéré de ma part. En quelque sorte, j'ai choisi et j'ai été choisi par un type de recherche particulier combinant recherche et action, la **recherche-action**. À la suite d'une demande pour l'élaboration d'un plan local de développement, je m'insère dans la dynamique d'un milieu, élabore un plan avec la participation des leaders du milieu et appuie ma démarche d'une analyse concomitante et progressive des «*forces de changement*» en jeu.

Il est difficile de trouver une définition «*claire et concise*» de la recherche-action. Comme le souligne avec justesse Benoît Gauthier : «*Tous évidemment appuient implicitement une certaine vision définitionnelle de cette méthode mais aucun ne s'avance sur le terrain dangereux de la définition explicite*». ¹⁴

Certaines définitions «*mettent l'accent sur les nouveaux buts*» de la recherche-action, d'autres «*s'articulent autour de la recherche d'une nouvelle méthode*», d'autres encore sont «*axées vers l'action*» et finalement certaines approches définitionnelles sont «*dictées par le caractère communautaire dans l'action*». Il m'apparaît donc plus juste de parler de perspective de recherche-action que de définition explicite de la recherche-action.

5.2.1 Une perspective de recherche-action

La recherche-action s'adresse à tout groupe social engagé dans un projet collectif de développement. L'intervenant s'insère dans le projet collectif à la fois comme facilitateur dans l'action et comme chercheur.

Dans la recherche-action, le «*groupe en action*» étant à sa manière chercheur-collectif, l'intervenant devient pour ce chercheur-collectif facilitateur et expert parmi d'autres experts. Je dis expert parmi d'autres experts parce qu'il me semble évident que le chercheur-collectif apporte lui aussi, à son heure, de l'information nouvelle dans le système.

La fonction de facilitateur consiste à amplifier l'information qui circule déjà dans le système, ou à solliciter l'information qui

*est implicitement présente dans le champ de conscience de la personne à qui on s'adresse [...] la fonction d'expert [...] injecte de l'information nouvelle dans le système.*¹⁵

Comme chercheur, je garde le droit à la fin de la recherche-action d'élargir ma réflexion et de tirer mes propres conclusions.

La recherche-action appartient aux groupes en action, elle cherche des solutions aux problèmes concrets qui confrontent ces groupes et les ensembles sociaux qui y sont plus ou moins associés. À la fois activité d'intervention et d'analyse, la recherche-action se fait à partir de l'action et pour l'action. La recherche-action cherche à augmenter le savoir des groupes concernés en vue du savoir-faire.

Dans cette perspective, est-il raisonnable de penser que l'analyse et les résultats d'une recherche-action puissent contribuer à l'élaboration de modèles théoriques généralisables à des ensembles semblables?

Selon moi, tout dépend de ce qu'on entend par les termes «*modèles théoriques*» et «*ensembles semblables*». À partir d'une recherche-action, il me semble possible d'élaborer des modèles théoriques généralisables à des ensembles semblables à deux conditions. Premièrement, en autant que l'on ne confonde pas la notion de modèle théorique avec une quelconque volonté de tout réduire ou de tout expliquer une fois pour toutes. Le modèle théorique n'est qu'un exemple bien défini d'un processus ou d'un fonctionnement et non pas une grande théorie qui serait applicable tous azimuts sans tenir compte de la diversité créative des dynamismes locaux. «*Les grandes théories [...] omettent la capacité de création des acteurs sociaux, l'inventivité de la masse sociale*»¹⁶. Deuxièmement, les modèles théoriques issus de la recherche-action ne sont généralisables que si on restreint la généralisation à des ensembles semblables au milieu étudié tant au niveau de la position dans l'économie de marché, de l'historicité, de la dynamique culturelle et ayant une communauté d'intérêts.

5.2.2 Les modalités et moments de la recherche-action

La recherche-action est une démarche particulière, itérative, qui permet, au fur et à mesure de ses avancées, de ses piétinements, de ses reculs, de circonscrire le ou les problèmes à solutionner et d'y trouver des solutions si cela est possible. C'est une démarche d'allées et venues, de participations, de questionnements, de réponses que l'on réinvestit dans le système, d'erreurs, de

solutions partielles pour finalement aboutir au savoir-faire.

C'est en somme une recherche vivante, pleine d'imprévus, qu'on ne saurait enfermer dans une chronologie arrêtée. Il est cependant possible de déterminer des modalités et moments de recherche-action; la connaissance de ces modalités et moments est essentielle pour le chercheur qui veut agir, comprendre et «solutionner».

Selon Grell et Wery «deux grands dispositifs» régissent la recherche-action :

A. La clarification des positions au moyen de:

- l'utilisation critique des méthodes de recherche existantes [...].
- l'utilisation maximale d'informations extérieures au groupe pour qu'il soit au maximum questionné de l'extérieur.

B. La confrontation des positions et l'action collective.¹⁷

Les modalités et moments de la recherche-action correspondent aux éléments de ces deux grands dispositifs. Pour ma démarche de recherche-action, je retiendrai les modalités suivantes :

- l'utilisation des méthodes de recherche traditionnelles (analyse historique, interviews, etc.)
- l'utilisation d'informations extérieures
- la confrontation des positions
- l'action collective

Ces modalités s'inscrivent dans l'action du groupe, elles sont soumises à la réflexion critique des différents acteurs, elles ont un rôle informatif, facilitateur ou déclencheur d'action. La confrontation des positions et l'action collective permettent la cueillette d'informations surtout qualitatives, l'intervenant fait ici un travail de participant-observateur où il met de l'avant, comme tout autre participant, ses positions et interrogations.

Les différentes modalités de la recherche-action s'activent dans différents moments de recherche-action. Pour moi, il y a cinq moments de recherche-action «qui sont autant de séquences nécessairement liées dans un même mouvement. Ils ne constituent cependant pas, dans la pratique, des étapes chronologiquement séparées».¹⁸

- A. Un moment préparatoire qui précise la demande et définit les rôles et rapports respectifs entre l'intervenant (qui devient aussi par la suite partie du chercheur-collectif) et le chercheur-collectif ou groupe constitué.
- B. Un moment de cueillette des données tant qualitatives que quantitatives et où la réflexion critique doit toujours être présente.
- C. Un moment de mise en forme et d'évaluation des résultats.
- D. Un moment de retour à l'action.
- E. Un moment de sortie du processus.

5.2.3 La dynamique de la présente recherche-action

Finalement on ne saurait trop insister pour dire que la recherche-action, par-delà ses perspectives, modalités et moments, est aussi une dynamique. Cette dynamique s'inscrit dans le rapport intervenant-chercheur-collectif.

Comme intervenant, au départ de notre recherche-action j'ai proposé au demandeur jallois (Coopérative et CODEST) un calendrier précis de travail. Le groupe demandeur a très vite corrigé mon tir, il ne fallait pas brusquer les étapes... Le troisième chapitre rend compte de ce processus. J'ai identifié six **étapes d'intervention et de recherche**. Après la définition du mandat d'intervention (1), j'ai amorcé mon travail par un premier diagnostic de la situation (2) que j'ai soumis, par la suite, à une validation par le milieu (3). C'est ce qui nous a permis d'élaborer une stratégie d'action de développement (4) et de poursuivre notre dynamique itérative en «*exigeant*» une réaction du milieu au plan élaboré (5). J'ai défini ultérieurement des modalités de «*sortie*» du processus (6). Pour l'intervenant et le groupe demandeur, la réalisation de l'ensemble de ces étapes devait prendre environ un an.

Dans ce travail, j'avais comme partenaires des permanents et des membres de la Coopérative-CODEST. Dans ce partenariat, la Coopérative-CODEST restait maître du processus. Comme intervenant, je m'inscrivais dans ce processus dans un rôle d'animateur et de catalyseur des forces du milieu.

Comme chercheur-intervenant dans cette dynamique de recherche-action, je devais cultiver avec le milieu une compatibilité affective et culturelle. Il faut aimer les gens avec lesquels on travaille, il faut partager leurs préoccupations et leurs intérêts.

La recherche-action, c'est aussi un «*état d'être*». Pour faire de la recherche-action, le chercheur doit être capable :

- de travailler avec le chercheur-collectif;
- de travailler autant avec intuition qu'avec science;
- d'assumer les coins d'ombre inhérents à toute recherche;
- d'accueillir à bras ouverts le savoir du chercheur-collectif;
- d'interroger tous les savoirs;
- d'interroger autant sa propre démarche que celle du chercheur-collectif dans laquelle on s'inscrit;
- de s'interroger avec le chercheur-collectif;
- de faire preuve de souplesse dans la recherche et dans l'action;
- de ne pas préjuger à l'avance des résultats;
- de se méfier d'une réalité qui s'impose à soi pour regarder de plus près la réalité du non-dit ou d'une réalité inavouable.

Voilà tout un contrat! La recherche-action n'est pas un quelconque pis aller rempli de facilité, elle est exigeante, certainement autant que la recherche traditionnelle. La recherche-action exige une éthique de travail à la mesure de sa vivacité.

C'est donc dans ces perspectives que je me suis engagé dans cette intervention au mois d'août 1988. Mais avant d'en rendre compte, il est nécessaire de présenter le «terrain» de cette recherche-action, à savoir le JAL. Un bref rappel historique de cette expérience communautaire de développement me semble ici nécessaire. Cette chronologie me fournit aussi l'occasion de rendre compte des principes de développement mis de l'avant au point de départ de l'expérience.

Notes

1. John Friedman, «*Auto-développement ou auto-dépendance?*», dans **Redéploiement industriel et planification régionale**, Montréal, Faculté de l'aménagement de l'Université de Montréal, 1985, p. 291.
2. Igacy Sachs, **Initiation à l'écodéveloppement**, Toulouse, Privat, 1981.
3. Jacques Grand-Maison, **Les Tiers, tome III, Pratiques sociales**, Montréal, Fides, 1986, p. 39.
4. Marie-Élisabeth Chassagne, «*La dimension économique du développement local*», **Actes du colloque : Acteurs et actions du développement local**, Saint-Malo, Semaine U.C.I. de Printemps 1986, p. 97.

5. Alain Touraine, *La voix et le regard*, Paris, Seuil, 1978, p. 45, 108 à 114 et 132; et Alberto Melucci, «*Mouvements sociaux, mouvements post-politiques*» dans *Revue internationale d'action communautaire*, 10/50, (automne 1983) : 13 à 30; et aussi Danielle Lafontaine, «*L'enracinement culturel à l'heure de la déterritorialisation des systèmes d'échanges*», dans *Le local en mouvements*, Université du Québec à Chicoutimi, 1989, p. 53 à 70.
6. Jean-Jacques Simard parle de ce type de projet de développement productiviste-technocratique comme d'un projet cybernétique. Jean-Jacques Simard, *La longue marche des technocrates*, Les Éditions coopératives Albert St-Martin, 1979, p. 23-24, 115, 122, 136-137, 157.
7. Hugues Dionne, «*Stratégie territoriale de développement et système d'action local et communautaire*», dans la *Revue Géographie sociale*, no 8 (septembre 1989) : 129 à 137.
8. *Ibid.*, p. 130.
9. *Ibid.*, p. 130; adapté de José Arocena, *Le développement par l'initiative locale, le cas français*, Paris, L'Harmattan, 1986, p. 69-70.
10. José Arocena, *Le développement par l'initiative locale, le cas français*, Paris, L'Harmattan, 1986, p. 20.
11. Michel Bassand, Silvio Guindani, «*Maldéveloppement et luttes identitaires*» dans *Espaces et sociétés*, no 42 (janvier-juin 1983) : 13 à 26.
12. Michel Quevit, *Le pari de l'industrialisation rurale*, Genève, Édition régionale européenne S.A., 1986, p. 58.
13. Hugues Dionne, «*Développement autonome du territoire local et planification décentralisée*» dans *Revue canadienne des sciences régionales*, vol. XII, no 7 (printemps 1989) : 61 à 73.
14. Benoît Gauthier, «*La recherche-action*» dans *Recherche sociale*, Québec, P.U.Q., 1984, p. 458.
15. Robert Lexcarbeau, Maurice Payette et Yves St-Arnaud, *Devenir consultant, instrument autogéré de formation*, Sherbrooke, Les éditions de l'Université de Sherbrooke, 1985, p. 60.
16. Marc-Henry Soulet, «*La recherche qualitative ou la fin des certitudes*», dans *La recherche qualitative : résurgence et convergence*, Chicoutimi, Université

du Québec à Chicoutimi, 1985, p. 17.

17. P. Grell, A. Wery, «*Problématiques de la recherche-action*» dans **Revue internationale d'action communautaire**, 5/45 (1981) : 127.
18. **Ibid.**, p. 127.

Chapitre 6

L'expérience communautaire jalloise : historique et principes de développement d'un projet local

On ne peut intervenir dans un milieu ou dans un processus de projet sans un minimum de connaissances sur le milieu et le processus en question¹. Plus les connaissances de base sont solides et conformes au réel, plus il est possible de s'intégrer et de cheminer avec le milieu.

Il s'agit pour moi de m'insérer dans une dynamique en cours, en continuité d'une action de développement qui s'est amorcée au début des années 1970. Dans un premier temps, il s'agit de bien comprendre cette action de développement.

6.1 De la création des villages à 1971 : d'une économie agro-forestière fonctionnelle au dépérissement socio-économique, le milieu a-t-il un avenir?

Des années 1930 aux années 1950, les habitants d'Auclair, Lejeune et Saint-Juste vivront d'une économie agro-forestière, cas typique pour les «*arrière-pays*» de l'Est du Québec.

Ce type d'économie était à la fois de nature sectorielle et très «*fonctionnel*» : de nature sectorielle, parce qu'il s'inscrivait dans l'exploitation du potentiel forestier par les compagnies (sans cela l'économie dominante n'aurait pas «*permis*» un pareil système agro-forestier); très «*fonctionnel*», parce qu'il permettait une réponse à la crise, il favorisait une occupation plus large de l'espace et assurait une vie convenable aux habitants des territoires concernés.

Au milieu des années 1950,

... quand la symbiose agriculture-forêt qui s'était mise en place

dans le processus de colonisation agro-forestière éclate [...] (avec l'épuisement de la ressource ou les changements dans son mode d'exploitation rendant incompatibles travail agricole et travail forestier), ce système agro-forestier, très performant en terme d'occupation du sol ou de peuplement, entre dans une crise profonde.²

En concomitance avec l'éclatement du système agro-forestier, le Bas-Saint-Laurent voit sa situation économique se détériorer, c'est alors que commence un exode rural qui perdure encore aujourd'hui.

Le dépérissement économique se généralise dans tout l'Est du Québec. Les organismes économiques régionaux sont en alerte. Ils sentent le besoin de concerter leurs efforts pour planifier le développement de leur milieu.

Dans la foulée du B.A.E.Q., pour «résoudre la crise de (cette) société rurale centrée sur une économie de subsistance et encore cimentée par une mentalité dite traditionnelle», l'acteur gouvernemental veut :

Provoquer un développement régional intégré (la région-plan) et mieux ajuster les productions à l'économie de marché; ce qui devait entraîner un réaménagement de l'espace régional, une hiérarchisation urbaine et villageoise dont le regroupement des petites municipalités autour de mini-pôles urbains et la relocalisation de certaines populations rurales de «l'arrière-pays», éloignées des centres micro-urbains. Nous assistons à un premier effort «rationnel» de regroupement de villageois s'insérant dans un plan régional global de développement. En fait, la modernisation souhaitée impliquait une déstructuration des appartenances culturelles et des solidarités sociales «traditionnelles». [...] Le développement régional s'opposait ici au développement local.³

Face à un système agro-forestier en dissolution, il s'agit, via l'urbanisation comme moteur de développement, de reconstituer et réaménager l'espace régional. Dans cet esprit, dans cette stratégie spatiale, l'avenir passe par l'urbain, par ses pôles de croissances et de services. «L'arrière-pays» devient alors territoire «résiduel» qu'il faudra fermer tôt ou tard. Il ne restait pour ces territoires qu'une spécialisation forestière sans habitat, le système villageois est ici considéré comme un mode passéiste de l'organisation de l'espace.

C'est dans ce sens là que le B.A.E.Q. parlait de «*structuration rationnelle de l'espace régional*» et de «*valorisation de la main-d'oeuvre*» (de manière à rendre celle-ci plus mobile, à l'inciter au déménagement).

Peu à peu les Jallois prendront conscience de cette dure réalité. On s'interroge! Ceux qui restent vont-ils eux aussi devoir partir, faut-il profiter des subventions au déménagement, les villages vont-ils fermer, peut-on encore «*vivre chez-nous*»?

6.2 De 1971 à 1979 : l'âge d'or du JAL

Le projet de développement local jallois s'articulera autour de la Coopérative de développement JAL, à la fois commissariat industriel rural et incubateur communautaire d'entreprises. Comme incubateur communautaire d'entreprises la coopérative met au monde des entreprises. C'est

une sorte de société mère qui met des bébés au monde, les fait grandir et une fois devenus viables, ces derniers se séparent de la mère pour devenir des entreprises qui feront vivre convenablement leur propriétaire.⁴

De par le caractère communautaire de la «*société mère*», les entreprises créées étaient au départ ipso facto communautaires (Essences Jalles, Jaljase inc. Érablière «*La Grande Coulée*», etc.). Une fois devenues capables de voler de leurs propres ailes, les entreprises pouvaient devenir propriétés coopératives, propriétés privées de nature familiale ou autres. Cependant au fil des années, la totalité des entreprises incubées par la Coopérative finirent par se privatiser. À tout événement, le JAL fut un lieu d'expérimentation d'entreprises communautaires. À cet égard, l'Érablière «*La Grande Coulée*» fut de 1977 à 1984 une de ses expériences les plus intéressantes, à la fois propriété des travailleurs qui y trouvaient leur emploi (51% des parts) et propriété de la Coopérative de développement JAL (49% des parts).⁵

Croyant en son statut populaire de commissariat industriel rural, la Coopérative de développement JAL cherchera du financement pour le développement du milieu et de ses entreprises. La Coopérative sera aussi «*pourvoyeuse*» de services techniques à l'entreprise, non seulement pour ses bébés en incubation, mais aussi pour les entreprises qui sont sorties de la couveuse et pour toutes les autres qui en feront la demande.

Mais la Coopérative de développement JAL sera encore plus que cela : elle provoquera le développement ou l'amélioration des infrastructures (route, téléphone, logements, installations municipales, etc.), elle favorisera le développement des individus (support au développement de «l'entrepreneurship», croissance personnelle, perfectionnement de la main-d'oeuvre, animation et formation dans le milieu), elle sera dans une certaine mesure responsable de l'avenir du territoire jallois. Le projet JAL cherchera à être gestionnaire de l'ensemble de ses ressources (tant sociales que strictement économiques) et à produire ses propres modèles de fonctionnement.

Durant cette période, grâce à son action revendicatrice, le JAL obtiendra des différents pouvoirs concernés des améliorations sensibles à son réseau routier, l'installation d'un circuit téléphonique moderne, la construction de H.L.M., etc.

6.3 De 1979 à 1985 : Le JAL est de plus en plus soumis à la territorialité mercéenne!

À partir de 1979 le vent tourne! Les subventions d'exploitation fournies à la Coopérative par le gouvernement du Québec passeront progressivement de 90 000\$ en 1979 à 30 000\$ en 1985. De plus, les contributions gouvernementales aux différents projets jallois sont de plus en plus difficiles à obtenir. Le gouvernement québécois commence à remettre en cause la Coopérative de développement JAL dans son essence même, soit en tant que maître d'oeuvre du développement jallois. Dans une *Évaluation socio-économique du JAL*, produite en mai 1979, l'Office de planification et de développement du Québec laissait entendre que la Coopérative aurait à se transformer radicalement pour se concentrer soit uniquement sur le secteur agricole, soit sur «l'identification de projets et la vente de services aux membres, en particulier dans le domaine de la gestion des entreprises»⁶. De plus, à la même époque, par l'adoption de la loi 125 (1979) et l'établissement des M.R.C., l'État québécois mettait en marche une nouvelle structure et territorialité de développement qui risquaient fort, à moyen terme, de compromettre la dynamique de développement intégré et communautaire déjà installée au JAL par la Coopérative.

*La M.R.C. devient une structure intermédiaire d'accueil et d'application des politiques normatives et conditionnelles de l'État. Les valeurs traditionnelles du productivisme et du rendement imposent une sélection locale des pratiques économiques permises et une gestion captive des oppositions.*⁷

Le nouvel espace institutionnel veut recouvrir et contrôler les dynamiques sociales diverses de développement et ainsi imposer son propre modèle de développement. [...] Les spécificités d'un développement rural autonome sont réquisitionnées par le nouvel enfermement spatial des M.R.C. qui insèrent la relation ville-campagne dans de nouvelles territorialités.⁸

La mise sur pied des M.R.C., la baisse des subventions fournies par l'État, les volontés technocratiques exprimées dans l'Évaluation socio-économique du JAL, constituent, dans les faits, pour le JAL, le début d'une nouvelle offensive (après celle du B.A.E.Q.) du pouvoir étatique au service de la rationalité économique dominante, contre le projet de développement intégré et communautaire de l'espace jallois. L'État propose une dynamique et une rationalité basées sur l'urbain comme pôle de croissance, sur une homogénéisation mercéenne des structures d'aménagement et de développement et sur des normes gouvernementales qui conditionnent les initiatives locales à des modèles productivistes et a-territoriaux de croissance économique.

Le projet jallois a devant lui comme adversaire un projet de «*société cybernétique*»⁹ où l'État technocratique est au service de l'économie productiviste, au service d'une rationalisation comptable où les collectivités locales, les appartenances culturelles et solidarités sociales qui y sont rattachées, ne doivent pas avoir de prise sur les décisions politico-économiques qui les affectent. Dans cette société productiviste et technocratique, l'idéal visé se veut rationnel pour ne répondre qu'à des nécessités techniques de productivité et de rentabilité. La structure et la territorialité mercéennes cherchent à enfermer le projet jallois par l'imposition de nouveaux partenaires locaux et micro-territoriaux qui veulent aussi partager l'assiette financière des supports disponibles à l'entreprise et au développement du territoire.

La politique devient économique et l'économie décide des politiques. [...]. Sous un régime de production massive les déterminants de la croissance de la productivité dépassent les cadres restreints de l'entreprise : recherche scientifique, programmation du changement, formation professionnelle et éducation, diffusion d'attitudes favorables à la croissance «sont de plus en plus étroitement liées à ce qu'on pouvait appeler autrefois les forces de production». Ainsi s'impose la nécessité d'une intégration de toutes sortes de travaux et fonctions sociales abandonnées hier à l'Église ou aux collectivités locales.

[...]; donc l'État et l'Entreprise doivent oeuvrer dans le même sens, se compléter mutuellement. Pour transformer la Société en appareil technique, l'Entreprise (où cela paye), l'État (où cela ne paye pas à court terme), concourent à une bureaucratisation généralisée de la vie en commun. Et comme l'implacable unité d'intention du productivisme évacue à l'avance les débats sur les grands objectifs que devrait poursuivre la communauté nationale, il ne reste qu'à discuter des moyens et des fins secondaires.¹⁰

Avec la création des M.R.C., avec la baisse des subventions gouvernementales, avec un système politico-économique dominant de plus en plus restrictif face à l'expression d'une rationalité différente, pour le projet de développement local jallois les dés semblent maintenant pipés. Malgré tout, la Coopérative JAL reste fidèle à sa vocation. En 1980, pour favoriser l'industrie touristique, elle met sur pied le «*Ranch des Montagnards*». En 1981, la Coopérative participe au redressement financier d'une usine de cercueils qui sera transférée au JAL. Mais les projets «*Essences-Jalles*» et «*Branches-Jalles*» ont été abandonnés, le projet érablière bat de l'aile, le dossier du tourisme qui devait être la priorité de 1984 n'apporte rien de concret¹¹. La dynamique communautaire est moins apparente, la dynamique de participation populaire plus formalisée.

Au début de 1985, le projet JAL s'approche de son point de vérité. D'un côté, il peut s'enorgueillir de plusieurs réussites : le «*Groupement forestier*» est en pleine expansion, le projet Pommes de terre de semence, privatisé depuis 1980, affiche une bonne rentabilité, les «*Cercueils du Bas-St-Laurent*» fournissent de nombreux emplois, etc. D'un autre côté, la Coopérative de développement n'agit plus directement comme développeur. Depuis la vente de l'érablière en 1984, son rôle d'incubateur communautaire d'entreprises semble révolu. De plus, l'État québécois manifeste clairement sa volonté (déjà entrevue dès 1979) de remettre en question les organismes de développement en milieu rural et leur politique en tant que gestionnaires de leur milieu. Par le transfert de l'O.P.D.Q. au M.I.C.T. (ministère de l'Industrie du Commerce et Tourisme) du «*dossier du financement des organismes de développement oeuvrant en milieu rural*», l'État québécois cherche à «*normer*» les critères d'aide au développement en région rurale en fonction d'un schéma de développement où priment développement sectoriel et productivisme, à rationaliser le tout sous des dehors techniques dits de rentabilisation, à homogénéiser le développement rural au développement urbain. Cette uniformisation «*tend à réduire le développement rural à une dynamique complémentaire et secondarisée par*

rapport à la vitalité des milieux micro-urbains»¹². Dans ce même esprit, l'opération sert à économiser pour le gouvernement des sommes d'argent qui à ses yeux seraient plus «utiles» ailleurs. Enfin, sans que cela soit dit encore clairement, l'intention pourrait bien être de faire disparaître les organismes de développement en milieu rural pour ne garder qu'un organisme de développement par M.R.C., organisme contrôlé par le milieu urbain en tant que pôle de croissance.¹³

Dans un texte publié dans le **Saint-Laurent-Écho** du 13 février 1985, la Fédération des organismes de gestion en commun du Bas-Saint-Laurent inc., la Coopérative de développement agro-forestier du Témiscouata inc. (JAL) et la Coopérative d'aménagement des ressources du Transcontinental s'inquiètent de la situation.

*Après avoir analysé la proposition de financement que le gouvernement est susceptible d'adopter (les organismes ci-haut mentionnés), trouvent cette dernière problématique à plusieurs égards. Tout d'abord, il leur faudrait traiter avec un nouvel interlocuteur, le MIC peu au fait des particularités du développement rural. Deuxièmement, on placerait ainsi le milieu rural sous la dépendance des corporations de développement économique urbaines pour obtenir des services. En troisième lieu, les subventions offertes seraient nettement inférieures à celles accordées dans le passé, pourtant déjà insuffisantes : mentionnons que les subventions étaient d'environ 50 000\$ par organisme en 1981 et que l'on parle d'un maximum de 30 000\$ dans l'avenir. Enfin à l'intérieur de la nouvelle proposition de financement, la place accordée aux organismes actuels ne serait nullement assurée.*¹⁴

Malgré l'opposition des organismes de développement oeuvrant en milieu rural, le transfert O.P.D.Q.-M.I.C.T. sera finalement réalisé. Il semble bien que le JAL, comme d'autres territoires ruraux, devra s'intégrer à la vision technocratique, sectorielle, productiviste et urbaine du développement. Par la manipulation des territoires et la définition normative homogène des programmes, c'est tout un modèle de développement qui s'impose...

Le transfert O.P.D.Q.-M.I.C.T. s'inscrit dans la même logique planificatrice que la création des M.R.C. C'est l'espace «mercéen» qui est à planifier et, si nécessaire, à financer. Dans cette foulée, il n'est pas surprenant,

qu'au départ, le M.I.C.T. ne veuille reconnaître qu'une corporation de développement par M.R.C.¹⁵ En novembre 1985, la Coopérative JAL recevra de l'O.P.D.Q., sur recommandation du M.I.C.T., une «dernière» subvention de 30 000\$.

Les députés et ministres du conseil du trésor ont bien spécifié que cette subvention n'était pas récurrente, c'est-à-dire, qu'il n'est absolument pas question qu'elle se renouvelle. Cette aide doit permettre à la Coopérative de fonctionner en attendant la formation d'un commissariat industriel au Témiscouata.¹⁶

Le sort de la Coopérative de développement semble scellé. Avec un dernier financement de l'État, elle devra soit disparaître, soit se transformer radicalement.

6.4 Le JAL à l'ère de la CODEST, un projet de développement en redéfinition

Pour le JAL, le transfert O.P.D.Q.-M.I.C.T. (début 1985) marque une autre étape dans ce qui avait été entrepris à travers l'établissement des M.R.C., soit «normer» et enfermer davantage la production développementale des acteurs jallois en fonction des modèles techno-productivistes dominants. Le JAL semble de plus en plus contraint à abandonner son projet de gestion communautaire de l'ensemble de ses ressources pour ne devenir principalement que gestionnaire technocratique des ressources économiques dites rentables. Les acteurs jallois semblent perdre peu à peu leur combat pour la direction sociale de l'historicité dans leur communauté, le combat pour la production de leurs propres modèles de fonctionnement (normes, institutions, pratiques sociales).

Après ce transfert O.P.D.Q.-M.I.C.T., les acteurs jallois devront se replier sur le seul enjeu qui est alors possible, à savoir si le JAL aura ou continuera d'avoir son propre commissariat industriel dit «rural». Dans le cadre des nouvelles politiques gouvernementales en matière de développement régional, pour le M.I.C.T., il n'est pas question de reconnaître la Coopérative de développement JAL. La seule fonction acceptable pour le pouvoir technocratique, c'est la fonction de commissariat industriel et celle-ci doit être assumée pour tout le territoire «mercéen».

Face à cela, les leaders et acteurs jallois se battront pour sauver ce qui est sauvable. Ils se battront pour obtenir officiellement un commissariat

industriel dit «rural» et garder de ce fait une certaine prise sur le développement de leur collectivité. C'est dans cette optique que la Coopérative de développement JAL créa à l'été 1986 la «*Corporation de développement économique de l'est du Témiscouata*» (CODEST), la Coopérative ne garde alors en principe que l'administration de ses actifs immobiliers et autres. Après de multiples tractations, la CODEST sera finalement tolérée mais sous le parapluie de la M.R.C. comme partie plus ou moins indépendante de la «*Corporation de développement économique du Témiscouata*» (C.D.E.T.). La médiatisation du rapport de force Québec-JAL passe par la M.R.C. (normes mercéennes) et le partage des ressources se fait via les maires de la M.R.C. La CODEST devient l'interlocuteur développemental jallois et la Coopérative son organisme support.

Pour la CODEST :

Ce n'est qu'en février 1987 (le jour même de l'assemblée de fondation de la CDET), [...], que le gouvernement du Québec, par la voix de son député de Kamouraska-Témiscouata, madame France Dionne, alloue une avance de 20 000\$ dans le cadre du volet III du programme du MIC. En ce qui a trait à l'autre tranche de 10 000\$ qui reste à recevoir, madame Dionne a souligné que ce versement se fera par l'O.P.D.Q. sur présentation des comptes de dépenses de la corporation (C.D.E.T.).¹⁷

Il serait difficile d'être plus clair! Voilà un organisme de développement (la CODEST) qui est balisé de toutes parts : balisé par les politiques du M.I.C.T., balisé par l'O.P.D.Q., balisé par la M.R.C., balisé par la C.D.E.T. et avec «*l'unique mandat d'aider techniquement les promoteurs à préparer leurs projets*».¹⁸

Pour financer en partie ses opérations, la CODEST recevra de la C.D.E.T., 30 000\$ en 1986-1987 et 15 000\$ en 1987-1988¹⁹. Ces «*subventions d'opérations*» proviennent du M.I.C.T. dans le cadre de son programme pour l'aide au développement en milieu rural et sont tributaires d'une entente de trois ans conclue en février 1986 entre la CODEST et la M.R.C. La boucle est bouclée: sur papier, on reconnaît la CODEST, techniquement, son mandat de développement est reconnu par l'O.P.D.Q. et la M.R.C. du Témiscouata; mais les faibles moyens financiers qu'on lui accorde montrent bien qu'il s'agit là, en réalité, plus d'une tolérance que d'une «*reconnaissance*». Et puis, rien n'indique qu'après son expiration, l'entente M.R.C.-CODEST sera reconduite. Avec un territoire élargi comprenant en plus du JAL les villages de Biencourt, Lac-des-

Aigles et Squatec (à la suite de l'entente de février 1986 entre la CODEST et la M.R.C.), la CODEST devra lutter à la fois pour survivre et pour développer son milieu. Dans son rapport d'activités annuel 1986-1987, l'organisme constate que:

La CODEST n'est pas un acquis, les gens du milieu devront s'impliquer afin de ne pas se faire développer par le milieu urbain et ce malgré cette volonté gouvernementale. La CODEST bénéficie d'une subvention de 15 000\$ pour l'année (1987-1988) et d'un appui symbolique de 1,50\$ per capita de quatre municipalités sur six, sauf pour les municipalités de Lejeune et Auclair qui ont accordé une augmentation substantielle de 0,50\$ per capita.²⁰

À l'été 1987, les responsables de la CODEST et de la Coopérative se demandent s'il n'y aurait pas lieu de revenir à une perspective de développement strictement jalloise accompagnée d'un retour à une stratégie de développement intégré des ressources.

Au cours de l'été 1987, la réflexion de ses dirigeants semblait aboutir à la nécessité d'un repli vers les trois paroisses fondatrices du JAL accompagné d'un retour à une stratégie de développement intégré des ressources : on voyait mal cependant les moyens concrets d'opérer un tel rétablissement.²¹

Les acteurs jallois allaient-ils reprendre l'offensive pour un développement davantage participatif et intégré des ressources?

Notes

1. Voir en autres, les documents suivants : Hugues Dionne et al., **Aménagement intégré des ressources et luttes en milieu rural**, Rimouski, UQAR, Cahiers du GRIDEQ no 11, février 1983, 348 p.

Martin Harrison, **Agriculture collective et développement régional. Le JAL et les Maraîchers de la Mitis**, Rimouski, GRIDEQ, Actes et instruments de la recherche en développement régional no 4, 1987, 279 p.

Robert Carrier, **Théories et pratiques coopératives nouvelles. Le cas du JAL**, Université de Montréal, thèse de maîtrise en sociologie, 1979, 105 p.

2. Bruno Jean, «*Les mutations du monde rural*», **Recherches sociographiques**, (1987) : 4.
3. Hugues Dionne, «*Développement autonome du territoire local et planification décentralisée*», **Revue canadienne des sciences régionales**, vol. 12, no 7 (printemps 1989) : 61-73.
4. Hugues Dionne et al., **Aménagement intégré des ressources et luttes en milieu rural**, *Op. cit.*, p. 104.
5. Robert Carrier, «*Les expériences coopératives du JAL : à la recherche d'une authenticité et d'une spécificité coopératives*», **Coopératives et développement**, vol. 21, no 2 (1990) : 69-82.
6. Ghislaine Detilly et Alexandre Normand, **Évaluation socio-économique du JAL**, Québec, O.P.D.Q., 1979, p. 63-64.
7. Micheline Bonneau et Hugues Dionne, **Développement régional et autonomie : le territoire intermédiaire des municipalités régionales de comté (M.R.C.)**, Rimouski, UQAR, 1987, p. 35.
8. *Ibid.*, p. 49-50.
9. Jean-Jacques Simard, **La longue marche des technocrates**, Laval, Les éditions coopératives Albert St-Martin, 1979, 198 p.
10. *Ibid.*, p. 23-24.
11. Christian Pelletier, «*Assemblée générale annuelle de la coopérative du JAL*», **Le Touladi**, (23 janvier 1985) : 14.
12. Micheline Bonneau et Hugues Dionne, *Op. cit.*, p. 50.
13. Voir **Le Touladi** des 23 (p. 14), 30 janvier (p. 2-3) et 13 février (p. 2) 1985; **Le Soleil** du 24 janvier 1985 (analyse); **Le Jalon** du 30 janvier 1985 (page titre); **Le Saint-Laurent-Écho** du 13 février 1985 (page A2-A4).
14. **Le Saint-Laurent Écho**, (mercredi 13 février 1985) : p. A-4.
15. Conseil régional de développement de l'Est du Québec, **Développement régional : développement industriel et développement intégré des ressources** (document CRD-2587), Rimouski, mars 1985, 5 pages.

16. Jean De La Durantaye, **L'aménagement du territoire au Québec dans le nouveau contexte de la loi 125 : le cas des municipalités régionales de comté dans l'Est du Québec**, Université du Québec à Rimouski, Mémoire de maîtrise en développement régional, p. 166.
17. Jean De La Durantaye, **Op. cit.**, p. 169-170.
18. Propos tenue par l'agent de développement de la CODEST lors d'une rencontre avec le milieu le 8 septembre 1988.
19. **Corporation de développement économique de l'Est du Témiscouata, États financiers au 31 mars 1988**, Auclair, CODEST, 1988, p. 3.
20. Sonia Fontaine, Compte rendu de l'Assemblée générale annuelle (1986-87) de la CODEST tenue à Lejeune le 17 novembre 1987, Auclair, CODEST, 1987, p. 1.
21. Voir notes prises par Hugues Dionne, sociologue à l'Université du Québec à Rimouski, lors d'un séjour au JAL en juin 1987, citées dans Gabriel Gagnon et Marcel Rioux, **À propos d'autogestion et d'émancipation, deux essais**, Québec, Institut québécois de recherche sur la culture, 1988, p. 32.

Chapitre 7

La recherche-action : les étapes d'une intervention et d'une réflexion

Mon intervention au JAL a duré un an, d'août 1988 à septembre 1989. Elle se voulait recherche-action et comprenait de ce fait des modalités et moments bien définis. Pour cette recherche-action j'ai utilisé et/ou vécu les modalités suivantes: analyse historique, interviews, utilisation d'informations extérieures, confrontation des positions, action collective. J'ai suscité et/ou vécu les moments suivants : un moment préparatoire qui précise la demande et définit les rôles et rapports respectifs entre l'intervenant et le demandeur, un moment d'investigation et de cueillette des données, un moment de mise en forme et d'analyse, un moment de rétroaction, un moment de retour à l'action et un moment de sortie du processus.

Ces différents moments de recherche-action recouvrent en partie les différentes étapes de mon intervention. Dans une première étape, j'ai voulu préciser mon mandat et ma stratégie d'intervention. Une deuxième étape a permis la réalisation d'un rapport diagnostique du JAL tel que vu par les Jallois. Troisièmement, une étape «miroir» précisait davantage la réalité du milieu et préparait le terrain pour l'élaboration d'une stratégie d'action développementale. Une quatrième étape permettait la réalisation d'une stratégie de développement pour le JAL. Dans une cinquième étape, le JAL se positionne face à cette stratégie. Finalement dans une dernière étape l'intervenant sort du processus.

7.1 La première étape: mandat de départ et stratégie d'intervention : la rencontre du 8 septembre 1988

7.1.1 La démarche jalloise

Dès l'été 1987, la Coopérative de développement JAL de même que la

CODEST manifestent conjointement la volonté d'élaborer un plan de développement pour le JAL; à ce moment-là on parle de plan populaire jallois pour le développement intégré des ressources¹. La Coopérative de développement s'informe auprès du GRIDEQ et de la Maîtrise en développement régional de l'UQAR sur une possible collaboration JAL-Université. Avec l'aide de l'UQAR, la Coopérative-CODEST veut, par l'élaboration d'un plan de développement, redonner un nouveau souffle au projet de développement jallois. Au printemps 1988, en accord avec le directeur de la Maîtrise en développement régional, Hugues Dionne, je décide de répondre à la demande du JAL.

Dans une lettre datée du 20 mai 1988, Hugues Dionne amorce avec la Coopérative de développement les négociations pour cette collaboration UQAR-JAL. Mon nom est alors avancé comme intervenant universitaire susceptible de collaborer avec le milieu jallois. Pour ce faire, je bénéficie du support technique et financier d'une équipe de recherche² vouée à l'élaboration d'un *«questionnement plus fondamental sur les défis structurels de développement local et régional»*.

À la suite d'une lettre de Hugues Dionne, le conseil d'administration de la Coopérative manifeste le désir de me rencontrer. Au mois d'août 1988, à deux reprises, je contacte l'agent de développement du milieu (employé par la CODEST) et ensemble, nous planifions une rencontre avec la Coop-CODEST pour déterminer les éléments de notre future collaboration. Cette rencontre a lieu à Auclair (JAL) le 8 septembre 1988. Y participent, outre moi-même, quatre *«leaders»* du milieu: le président de la Coopérative JAL, l'agent de développement de la CODEST et deux contractuels de la CODEST impliqués dans le développement jallois.

Au cours de cette rencontre, j'affiche d'emblée ma sympathie pour un développement communautaire et intégré des ressources. À titre indicatif, me basant sur la demande jalloise telle qu'elle m'était apparue à l'été 1987, je suggère un échéancier de travail assez précis pour l'élaboration d'un plan populaire de développement intégré : automne 1988, création d'un comité de travail et réalisation d'un rapport diagnostique sur la situation socio-économique du JAL; hiver 1988-1989, élargissement du comité de travail en vue d'élaborer le plan de développement et inventaire des ressources; printemps 1989, élargissement de l'implication de la population, tri des projets possibles et établissement des priorités d'action; été 1989, rédaction du plan de développement populaire et intégré des ressources; automne 1989, création d'un comité d'action.

Ces propositions de ma part visaient à favoriser la négociation d'un mandat de départ clair pour l'intervenant que j'étais et répondaient à un souci de me positionner honnêtement comme chercheur. Il n'y avait là aucune tentative de manipulation mais plutôt la volonté d'exprimer sans ambiguïté ma propre vision des choses.

Lors de cette réunion du 8 septembre 1988, la discussion porte surtout sur leur perception de la réalité jalloise et sur ce que devrait être notre collaboration. Pour eux, le JAL est à s'ajuster à l'entrepreneuriat privé.

Les Jallois doivent s'ajuster à l'entrepreneurship privé, l'argent des programmes gouvernementaux est disponible dans les dossiers normaux d'entrepreneurship.

Au JAL nous avons la base au niveau des infrastructures [...]. Les Jallois sont mieux préparés que leurs voisins (des villages voisins) au défi du développement. Il y a des possibilités, mais il faudrait être plus dynamique.

Dans cette perspective, la Coop-CODEST «peut encore servir de point de ralliement» mais «l'avenir passe par l'entrepreneurship privé comme base de développement plutôt que le communautaire». La dynamique de développement recherchée serait alors celle des entrepreneurs privés locaux appuyée par la Coop-CODEST.

À ce moment-là, en ce début de recherche-action, comme chercheur, je me sentais quelque peu désarçonné. Alors que je croyais être à la recherche d'une utopie communautaire encore passablement affirmée, il me semblait avoir devant moi une vision développementale plutôt traditionnelle. L'utopie communautaire jalloise s'était-elle complètement évanouie au profit de la seule entreprise privée? Dans cet ajustement au privé le communautaire gardait peut-être une place plus importante qu'il n'y paraissait à première vue?

Partant de cet ajustement au privé, la Coop-CODEST veut préciser les orientations et moyens d'action du milieu. Pour nos quatre interlocuteurs jallois, l'idée d'un plan populaire de développement intégré des ressources ne suscite guère d'enthousiasme. «On ne peut revenir à une implication globale» dira l'un d'eux. On veut plutôt élaborer une stratégie d'action qui impliquerait les différents entrepreneurs et organismes représentatifs du milieu. Les luttes populaires qui impliquaient l'ensemble de la communauté et valorisaient un vécu convivial semblent céder le pas à un entrepreneuriat individuel et à des organismes facilitateurs (Coop-CODEST, technocratie locale, peut-être?) de cet

entrepreneuriat. Quant à la notion de développement intégré, certains y croient encore, d'autres moins, mais de toute façon *«on manque de moyens pour travailler au développement intégré. Présentement pour réussir on doit mettre tous nos oeufs dans le dossier acéricole»*.

En ce qui concerne le processus de la collaboration souhaitée, au niveau de la mécanique, les vues de la Coop-CODEST se rapprochent sensiblement de ce que je suggère dans *«l'échéancier de travail»*, à savoir la réalisation d'un portrait de la situation socio-économique jalloise de manière à *«susciter une plus grande implication des gens»* (sous-entendu surtout, entrepreneurs et organismes du milieu), cette implication devant par la suite mener à l'élaboration d'une stratégie d'action développementale. Cependant, au niveau de l'implication des parties, les représentants de la Coop-CODEST ne sont pas prêts à s'engager tout de suite dans le feu de l'action. Alors que je suggère la création d'un comité de travail ayant pour premier mandat la réalisation avec le milieu d'un rapport diagnostique sur la situation jalloise, les quatre représentants de la Coop-CODEST pensent plutôt que c'est à l'intervenant universitaire que revient la tâche de réaliser ce rapport diagnostique, suivant les indications et volontés du milieu. Par la suite, ce rapport servirait de déclencheur à une plus grande implication jalloise (création d'un comité de travail, etc.). Dans cette première phase, la Coop-CODEST s'inscrit dans la démarche par un appui logistique important de la part de la CODEST (téléphone, secrétariat, service de photocopie, aide pour trouver une pension à prix modique, etc...) et par l'engagement moral de la Coopérative de financer une partie des frais entraînés par mon implication (probablement cinq cent dollars).

7.1.2 Les envergures et les ambiguïtés d'une tâche qui se dévoile

La rencontre du 8 septembre 1988 a permis de préciser mon mandat et de déterminer la stratégie d'action s'y rattachant. Elle a été une occasion intéressante pour faire quelques premières constatations et réflexions en ce qui concerne la volonté développementale jalloise, l'action communautaire, les rapports entre la Coopérative et la CODEST, ainsi qu'en ce qui concerne notre recherche-action comme telle.

Pour ce qui est du mandat, celui-ci apparaît plus large que la simple réalisation d'un rapport diagnostique, puis par la suite l'élaboration d'une stratégie d'action développementale. Il semble qu'on attend de moi un rôle d'animateur des forces représentatives du milieu, on me demande de favoriser la communication, l'échange des idées entre les membres de la collectivité (rôle de facilitateur : permettre aux informations présentes dans le système de mieux

circuler), de diffuser de l'information susceptible de stimuler une plus grande implication des gens (rôle d'expert parmi d'autres, qui fait circuler de l'information venant de l'extérieur). Le président de la Coopérative manifeste clairement son attente que je devienne un «*catalyseur*» pour le milieu. Dans l'esprit du groupe demandeur (Coop-CODEST), une plus grande implication du milieu ne pouvait aller que dans le sens de sa propre vision développementale puisque cette vision, selon les représentants de la Coop-CODEST, serait partagée par l'ensemble de la population jalloise. Par une plus grande implication du milieu, la Coop-CODEST chercherait, entre autres choses, à légitimer davantage son orientation actuelle.

Pour ce faire, la stratégie d'intervention privilégiée repose essentiellement, dans un premier temps du moins, sur les épaules de l'intervenant universitaire. C'est à lui qu'on demande de faire sortir l'information, de faire parler les Jallois pour préparer le terrain à une possible concertation, à une plus grande implication du milieu. Il s'agit de rédiger un portrait diagnostique du JAL vu par les Jallois. À partir de là, le groupe constitué (Coop-CODEST) devra convoquer le milieu de manière à impulser un mouvement plus large.

Derrière ce mandat et cette stratégie d'intervention, il y a une volonté développementale. Les représentants de la Coop-CODEST, à partir du constat qu'ils font de la réalité jalloise, compte tenu des réserves qu'ils affichent devant certaines notions comme celles d'un plan populaire, d'un développement intégré, d'une «*implication globale*», ont déjà leur vision du développement qu'ils cherchent à bâtir.

En ce début de recherche-action, je constate l'immensité de la tâche. Le rôle de catalyseur-rassembleur qu'on semble vouloir me confier m'apparaît fort ambigu. Qui veut vraiment rassembler? Au service de qui? Pourquoi? De toute façon, à ce niveau il n'y aura de «*possible*» que si cela répond à un besoin urgent ou vital pour la communauté. De plus, la demande de la Coop-CODEST est plutôt globale (rapport diagnostique, être catalyseur d'un processus, plan d'action développemental), comparativement à une demande qui chercherait à solutionner un problème plus limité. Ce qui rendait ma démarche difficile à évaluer et sa réalisation aléatoire.

Je constate donc l'imprécision de la tâche! «*Notre recherche-action*» est-elle vraiment recherche-action d'un milieu ou simplement contrat venant d'un groupe constitué? Devant le peu d'empressement de la Coop-CODEST à collaborer au départ, la question ne peut être évitée. Ce qui est sûr, c'est que le milieu comme chercheur-collectif, par la Coop-CODEST, pratique depuis déjà

longtemps une certaine forme de recherche-action. Au JAL, à l'intérieur de cette pratique sociale je pense qu'on me demande de susciter la participation du milieu, dans une recherche qui irait dans le sens des vues de la Coop-CODEST. C'est comme si la Coop-CODEST, déjà dans une recherche-action visant le développement local par l'entrepreneuriat privé, commandait une autre recherche-action reliée à la première et issue de celle-ci; elle ne pourrait pourtant lui consacrer que peu d'énergie, tout en espérant qu'elle apportera de l'eau au moulin à sa recherche-action principale.

Malgré que ma démarche fusse toute jeune, j'avais déjà à ce moment-là ma part d'ambiguïté ainsi qu'une série d'interrogations, d'impressions, de suppositions sur ce qu'était devenu le projet JAL. Ces suppositions encore toutes à vérifier portaient sur six points principaux.

Premièrement, j'avais l'impression que les leaders de la Coop-CODEST et probablement une large part des leaders de la communauté ne laissaient plus grande place pour une réflexion globale. À la fois à cause d'un sentiment d'urgence entrepreneuriale et d'une technocratisation des décisions à prendre, il me semblait que l'agir était maintenant plus dicté par l'urgence de se conformer à des normes de développement que par une réflexion sur le type de développement à choisir.

Deuxièmement, il semblerait que la voie développementale «choisie» soit celle d'une stratégie de support à la petite entreprise privée. Ce support «essentiel» serait, semble-t-il, à toutes fins pratiques, l'unique programmation développementale.

Troisièmement, cette programmation développementale irait dans le sens de l'idéologie fonctionnelle productiviste-technocratique qui domine le monde occidental. Au JAL, cela correspondrait à une certaine technocratisation du local, à une augmentation du rôle des permanents dans le processus développemental, à l'accaparement du «*leadership*» par un petit nombre (permanents des organismes développementaux et entrepreneurs). À la rencontre du 8 septembre 1988, un des permanents de la CODEST se plaint du «*manque de jeunes leaders*». On peut se demander si ce «*manque de jeunes leaders*» ne résulte pas d'une technocratisation du rôle de leaders personnes-ressources. Le «*leadership*» ne pouvant plus s'exercer qu'à l'intérieur de connaissances technocratiques ou entrepreneuriales, dans un milieu comme le JAL cela aurait comme effet de bloquer la venue de nouveaux leaders, de limiter le renouvellement du «*leadership*».

Quatrièmement, dans ce nouvel agencement plus technocratique,

l'implication de la population ne servirait que comme caution de la stratégie choisie et force de pression éventuelle. Dans ce sens-là j'ai l'impression que les acteurs-leaders de la Coop-CODEST font de moins en moins de place à la participation du milieu. Le milieu quant à lui s'en remettrait uniquement à ses leaders. La partie communautaire ne semble plus avoir le même sens. J'ai le sentiment d'être devant un communautaire qui se cherche, à la fois moins «*utopique*», plus ambigu, plus pragmatique et probablement plus faible parce que limité par cette technocratisation du local.

Cinquièmement, le rôle de catalyseur-rassembleur qu'on semble vouloir me confier sous-entendrait que le projet de développement local est en perte de vitalité.

Enfin sixièmement, j'ai le pressentiment que la vision développementale du groupe constitué (Coop-CODEST) ne correspond pas totalement aux vues de l'ensemble social, qu'il y a des oppositions dans cet ensemble social. Il serait surprenant que le milieu soit d'une homogénéité totale, des visions divergentes seront sûrement mises à jour.

7.1.3 Hypothèses et définitions des termes

À l'été 1987, la demande jalloise semblait porter sur la réalisation d'un plan populaire de développement intégré des ressources. On semblait vouloir revenir à une stratégie de développement territoriale, strictement jalloise, davantage participative et intégrée. «*On voyait mal cependant les moyens concrets d'opérer un tel rétablissement*».

Un an plus tard, on veut plutôt se donner un plan d'action qui ferait appel à l'entrepreneuriat individuel local et impliquerait les organismes représentatifs du milieu (pour supporter cet entrepreneuriat local). On ne parle plus de développement intégré des ressources. Il faut voir que la tendance, compte tenu des disponibilités financières réduites, provoque les leaders à procéder par dossiers d'entreprises. L'interaction avec les autres secteurs et la concertation globale de plus en plus segmentée rendent difficile le maintien d'une approche intégrée. Dans cette perspective plus ou moins «*obligée*», au JAL on parle maintenant d'abord et avant tout du projet acéricole. Ce projet moteur se veut structurant pour l'ensemble de la communauté. Il s'agit d'un plan de développement «*intégré*» des érablières à l'est du lac Témiscouata qui viserait à développer 800 000 entailles et éventuellement à mettre sur pied une usine de transformation de produits de l'érable.

Coopérative-CODEST en tant qu'organisme bicéphale. La Coopérative et la CODEST s'interpénètrent et s'activent à l'intérieur d'une même finalité : le développement local par l'entrepreneuriat individuel. La CODEST comme organisme officiel de développement assure le support logistique nécessaire à toute action développementale jalloise. La Coopérative complète l'action de la CODEST en parrainant des dossiers nécessaires au développement entrepreneurial privé, mais de nature plus «communautaire» comme celui par exemple «*de former un regroupement d'acériculteurs dans le cadre du programme de développement des collectivités du Fédéral*»³. La Coopérative bénéficie alors du support logistique de la CODEST. Lorsque l'argent «*public*» est disponible pour le «*développement des collectivités*», c'est la Coopérative qui parraine le dossier; lorsque l'argent «*public*» est disponible pour l'entrepreneuriat individuel, c'est la CODEST qui fait le parrainage. Selon cette logique, la Coopérative apparaît comme complément de la CODEST et le «*développement communautaire*» devient d'abord regroupement d'entrepreneurs privés pour le «*développement local*».

Comme chercheur ce constat d'un organisme bicéphale Coop-CODEST au service d'un entrepreneuriat individuel, d'un JAL moins participatif, sera interrogé tout au long de mon intervention; l'action devient alors élément de vérification. À ce titre une première interrogation me préoccupe : si la CODEST devait véritablement élargir son territoire d'intervention, en toute logique, est-ce que cela ne remettrait pas en cause l'amalgame Coop-CODEST ou le projet JAL lui-même? Rappelons que depuis sa création la CODEST est surtout intervenue au JAL, mais avec le projet acéricole, l'espace développemental devient réellement beaucoup plus vaste. Parce qu'elles seraient représentatives d'ensembles territoriaux différents, la Coopérative et la CODEST ne développeraient-elles pas des intérêts divergents rendant impossible tout amalgame entre les deux? Ici il faut être attentif au fait que l'association Coop-CODEST, telle qu'elle apparaît actuellement, rend compte d'un JAL en mutation vers une logique de développement moins territoriale.

J'émettais précédemment l'hypothèse que le retour à un développement jallois davantage participatif et intégré est fort peu probable. Il me faut maintenant élargir cette hypothèse : pour moi le JAL est de plus en plus poussé vers une rationalité de développement technocratique-économiste qui serait a-territoriale. L'objectif ne serait pas en soi le développement du territoire et de la communauté jalloise, mais le développement d'entreprises rentables. Il me semble, à moins que ne resurgisse une dynamique sociale jalloise forte, que le mouvement vers une rationalité de développement a-territoriale (rationalité dominante) suit son cours. En somme, le défi du JAL comme projet de

développement, centré sur le maintien et le développement d'un territoire donné, est de plus en plus difficile à relever.

L'objectif du plan de développement ne serait alors que de faire valoir la rentabilité du JAL, de certaines de ses ressources (particulièrement la ressource acéricole) et la nécessité d'assurer le fonctionnement de la CODEST comme commissariat industriel au service du milieu. Le JAL s'éloignerait de plus en plus d'un développement participatif et intégré des ressources pour se rapprocher de la rationalité dominante. Le JAL serait, en fin de processus de développement local, de moins en moins porteur d'une rationalité de développement autre. Le JAL s'inscrirait de plus en plus dans la rationalité dominante; sa logique de développement basée sur un «*entrepreneurship*» individuel serait de plus en plus technocratique et productiviste, tout en mettant de l'avant une *visée faible* de développement territorial et de contrôle de ses modèles de fonctionnement (normes, institutions, pratiques sociales).

Par opposition au développement participatif et intégré des ressources, le développement technocratique et productiviste propose non pas de développer harmonieusement l'ensemble des ressources tant humaines que biophysiques d'un territoire, mais plutôt d'exploiter souvent au maximum les ressources dites rentables là où elles se trouvent. C'est le développement de la ressource dite rentable qui prime (développement sectoriel) et non le développement du territoire et de ses habitants.

Telles étaient mes interrogations de départ, à la suite des discussions avec plusieurs acteurs jallois. Mon goût de continuer la démarche m'incitait à mieux valider ces constats et réflexions de départ. Mon défi était de porter et de partager ces interrogations mais je me sentais encore incapable de le faire avec le milieu. J'avais malheureusement le sentiment de porter des interrogations assez pessimistes et «*démobilisantes*».

C'est sur cette problématique et sur celle plus englobante des défis que pose le développement jallois (et par extension le développement de plusieurs zones villageoises jugées peu ou pas rentables par l'économie dominante) que portait mon interrogation. Il me fallait systématiser mes constats et mes diagnostics pour aller plus loin. Je n'en étais qu'aux hypothèses.

7.2 La deuxième étape : réalisation du rapport diagnostique et investigation d'une situation (automne 1988)

La deuxième étape de ma recherche-action est centrée sur l'élaboration d'un premier rapport diagnostique de la situation. Cette étape doit permettre, en donnant la parole aux Jallois, de préciser la réalité du milieu, de circonscrire encore davantage la commande du groupe constitué et, espérons-le, d'enclencher une dynamique participative de recherche et d'action.

J'accepte le rôle de catalyseur qu'on semble vouloir me confier. Cependant, conscient de l'immensité de la tâche, j'aurais aimé au départ une plus grande implication de la Coopérative-CODEST.

Avant de m'engager avec le milieu, j'avais préparé mon action en scrutant différents documents sur le passé jallois et en réalisant un «*Portrait socio-économique du JAL (1980-1981)*». Muni de ces connaissances de base et mis en piste par la rencontre du 8 septembre, je commence le travail-terrain à partir du 3 octobre 1988.

7.2.1 Le début de l'enquête-terrain (3 octobre 1988)

Avec des représentants de la CODEST, j'ai d'abord établi le contenu prévisible du rapport diagnostique. Celui-ci doit comprendre un portrait du JAL vu par les Jallois (appréciation qualitative) et un constat statistique de la situation; il ne s'agit pas ici de faire l'inventaire des ressources du milieu. Par la suite, nous dressons une liste de personnes représentatives d'un large éventail de la population jalloise. À partir de cette liste, modifiée au gré des différentes rencontres que je fais et quelquefois au gré des hasards, j'interviewe vingt-sept Jallois (17 hommes et 10 femmes). Sans pouvoir mesurer la «*représentativité*» de mes informateurs-clés, je peux constater que la plupart de ces personnes jouent un rôle de leaders d'opinion, compte tenu de la référence constante qu'on me fait d'elles.

Ces interviews, en moyenne d'une heure chacune, sont réalisées sur les lieux de travail ou à la résidence des personnes concernées. Notre échantillonnage comprend des assistés sociaux (5), des producteurs agricoles et/ou acéricoles (5), des fonctionnaires (5), des propriétaires de commerce (4), des entrepreneurs autres qu'agricoles ou acéricoles (4), des administrateurs (3), un travailleur manuel (1). Ces rencontres avec des Jallois ont lieu du 3 au 6 octobre, du 10 au 13 octobre, du 31 octobre au 2 novembre et le 15 novembre 1988.

Les premières journées sont pénibles : j'ai de la difficulté à obtenir des rendez-vous, les gens manifestant, à juste titre, de la méfiance face au chercheur et à l'étranger que je suis. Généralement, on ne refuse pas de me rencontrer, on dit simplement «*pas tout de suite, plus tard, rappelez-moi*». Pour contourner ces difficultés, j'interviewe d'abord des personnes reliées directement à la Coop-CODEST et ceux et celles qui, par leur fonction, peuvent difficilement me refuser un rendez-vous.

Le 10 octobre 1988, après la tenue d'un conseil d'administration de la CODEST, je rencontre les membres du dit conseil et ceux-ci me confirment alors dans mon mandat. Après cette confirmation de la CODEST, j'ai plus de facilité à obtenir des rendez-vous et les interviews subséquents se déroulent de part et d'autre d'une manière très ouverte. Il faut dire qu'à partir de ce moment-là, je m'identifie plus clairement, comme étant mandaté par la Coop-CODEST pour réaliser avec les gens un rapport sur la situation socio-économique du JAL.

À la mi-novembre, j'ai recueilli assez de matériel pour rédiger le rapport diagnostique. Un mois plus tard, je complète la rédaction du rapport. Intitulé **La situation socio-économique du JAL vue par les Jallois-es**, il est remis à la Coop-CODEST le 8 février 1989 et diffusé dans le milieu à partir du 28 février. Ce document répond à deux impératifs : rendre compte de la réalité jalloise (recherche) et favoriser une plus grande implication du milieu (action). Dans l'optique de notre recherche-action, cette implication doit se traduire par la réalisation d'un plan d'action développemental.

Voici un compte rendu de ces premiers diagnostics de la situation du JAL, constats statistiques et qualitatifs, faits à l'automne 1988.

7.2.2 La situation socio-économique jalloise (constats statistiques)

À l'automne 1988, nos données démographiques dataient de 1986. En ce qui concerne le degré de scolarisation, le marché du travail et la répartition de l'emploi par divisions d'activités économiques, nos données dataient de 1981, celles de 1986 n'étant pas encore disponibles.

La situation démographique⁴

J'ai constaté que depuis 1956, la population jalloise n'a cessé de décroître. De 1976 à 1981, à cause de la situation économique favorable pour tout

l'Est du Québec et du dynamisme jallois alors en effervescence, la décroissance de la population a été «*stoppée*». Mais à partir de 1981, la décroissance reprend de plus belle, la population du JAL diminuant de 5,57% de 1981 à 1986. Cette situation demeure inquiétante, d'autant plus que l'on assiste à un vieillissement de la communauté : la population de 0 à 44 ans diminue alors que celle de 45 ans et plus augmente.

TABLEAU 1

**Évolution de la population du JAL et du Témiscouata (M.R.C.)
de 1971 à 1986⁵**

| | 1971 | 1976 | 1981 | 1986 | 1971 à 1986 |
|-------------------------|--------|--------|--------|--------|-------------|
| Saint-Juste | 936 | 799 | 758 | 720 | -23,1% |
| Auclair | 655 | 596 | 598 | 549 | -16,1% |
| Lejeune | 496 | 454 | 474 | 459 | -7,4% |
| JAL | 2 087 | 1 849 | 1 830 | 1 728 | -17,2% |
| Témiscouata (M.R.C.) | 27 155 | 25 236 | 25 226 | 24 794 | -8,69% |

Le degré de scolarisation⁶

En 1981, avec un degré de scolarisation très faible, le JAL se comportait de la même manière que plusieurs territoires québécois périphériques en difficulté et se distinguait fortement de l'ensemble du Québec plus scolarisé. Par exemple, au JAL seulement 1,82% de la population possédait un grade universitaire, certificat y compris, alors que pour l'ensemble du Québec 7% de la population possédait soit un baccalauréat ou un diplôme d'études supérieures.

Le marché du travail⁷

En 1981, le taux d'activité au JAL était de 53,28%, ce qui se comparait avantageusement avec celui de la division de recensement du Témiscouata qui était de 49,58%. Le taux d'activité pour l'ensemble Gaspésie-Bas-Saint-Laurent était alors de 57%.

Le rapport emploi-population quant à lui était au JAL de 42% comparativement à 40,5% pour la division de recensement du Témiscouata, à 43,9% pour le Bas-Saint-Laurent et 55,1% pour l'ensemble du Québec.

Malgré un taux de chômage supérieur (21,23%) à celui de la division de recensement du Témiscouata (18,49%), je considère qu'au niveau du marché du travail, le JAL s'était mieux comporté que sa propre région (Témiscouata). À ce titre le taux d'activité et le rapport emploi-population me semblent révélateurs. Cependant le JAL n'échappait pas à sa situation de petite communauté «*en difficulté*». Pour bien saisir cette réalité, il suffit de comparer les statistiques jalloises à celles du Bas-Saint-Laurent-Gaspésie et/ou de l'ensemble du Québec.

Une structure économique faible⁸

La répartition de l'emploi par divisions d'activités économiques montrait qu'en 1981 les industries primaires fournissaient 23,3% de l'emploi jallois comparativement à 15,7% dans la division de recensement du Témiscouata. Pour les industries manufacturières, celles-ci fournissaient 27,4% de l'emploi jallois comparativement à 21,5% dans la division de recensement du Témiscouata.

Au niveau du commerce et des services commerciaux, socio-culturels et personnels, le JAL montrait des pourcentages de 8,2% et de 20,6% comparativement à 13,7% et 25,5% dans la division de recensement du Témiscouata.

Ces chiffres démontrent pour le Témiscouata et encore plus pour le JAL l'importance du secteur primaire. On mesure alors quel est le défi du développement jallois, étant donné que globalement le secteur primaire sera de moins en moins générateur d'emploi, surtout que la région semble maintenant en rupture de «*stock*» au niveau de sa matière ligneuse.

Un constat inévitable

On remarque en 1981 un taux d'activité et un rapport emploi-population supérieurs au JAL par comparaison à ceux de la division de recensement du Témiscouata. Cependant cela ne saurait masquer une structure économique plus faible et plus fragile dans le JAL (secteur primaire sur-développé par rapport à

un tertiaire sous-développé, prolifération d'emplois saisonniers) que dans le Témiscouata dans son ensemble et un avenir jallois plus menacé que celui du Témiscouata dans son ensemble.

Cette situation, la population jalloise l'a bien comprise comme en fait foi une diminution de 17,2% de ses effectifs de 1971 à 1986 comparativement à une diminution de 8,69% de la population de la M.R.C. du Témiscouata pour la même période.

Cet exode jallois de 1971 à 1986 (plus important que celui du Témiscouata) reste, d'un point de vue statistique, le constat le plus probant d'une désertification du JAL qui se continue. Amorcée au milieu des années cinquante, cette désertification a été freinée au milieu des années 1970 pour reprendre de nouveau au début des années 1980. De 1956 à 1986, la population jalloise est passée de 3 231 à 1 728 habitants. Ce brutal constat d'une désertification qui n'a été freinée qu'un instant, pour se continuer de plus belle, ne saurait être éludé. On peut avec adresse supputer à partir de certains éléments statistiques; par exemple une augmentation du rapport emploi-population, peut tout à la fois signifier une création d'emploi et/ou un exode de la population. Mais, lorsqu'une communauté perd la moitié de ses effectifs en trente ans et qu'on ne voit pas poindre un renversement de la tendance, force est d'admettre que cette communauté est en désertification.

Cela dit, les statistiques ne disent pas tout; elles ne sauraient minimiser des données plus «*qualitatives*» issues de l'action et de la réflexion des Jallois. La saisie du réel par une enquête-terrain restait nécessaire.

7.2.3 Les acteurs jallois : leur vision des choses (constats qualitatifs)

Pour l'ensemble des interviewés, la phase communautaire répondait d'abord à la menace de fermeture des villages tout en étant aussi la manifestation d'une solidarité traditionnelle. «*Regroupement populaire égale dernière alternative*» (entrevue réalisée le premier novembre 1988). «*S'il y a danger ou catastrophe, les gens reviennent à leur vieille solidarité*» (entrevue réalisée le 5 octobre 1988).

Pour eux, les règles du jeu politique (les politiques gouvernementales) et le climat culturel ambiant étaient alors conciliables, en y mettant l'effort et la pression voulus, avec le développement communautaire et intégré choisi par le milieu. L'entrepreneuriat communautaire serait tombé en même temps que s'accumulaient les difficultés financières et que tombait l'aide

gouvernementale. *«Ça a pris une masse d'argent du gouvernement pour partir le communautaire»* (entrevue réalisée le 10 octobre 1988). *«Lorsqu'il n'y a plus eu de subventions et danger de faillite, ça a été repris par le privé»* (entrevue réalisée le 31 octobre 1988).

Les Jallois reconnaissent que l'action communautaire à la fois action sociale, économique et politique, a amené le développement d'entreprises, d'expertises et d'infrastructures. *«On a refait le tissu social»* (entrevue réalisée le 4 octobre 1988). Mais pour tous ceux que j'ai interviewés *«l'entreprise communautaire c'est le passé»* (entrevue réalisée le 12 octobre 1988), le temps n'est plus au communautaire, il est à l'entrepreneuriat privé. Parce que *«l'État ne finance plus le communautaire»* (entrevue réalisée le premier novembre 1988), parce qu'au JAL *«il n'y a plus personne pour s'occuper du communautaire, ceux qui pourraient le faire n'ont plus le temps»*, occupés qu'ils sont à leur propre entreprise (entrevue réalisée le 5 octobre 1988) et parce que *«de toute façon la gestion communautaire des entreprises n'est pas rentable»* (entrevue réalisée le 5 octobre 1988) et *«ne dure jamais, question de mentalité»* (entrevue réalisée le 12 octobre 1988).

En ce qui concerne le constat des Jallois, apparemment unanime, de la non efficacité économique (au sens strict) de la gestion communautaire des entreprises, on évoquera : 1. La difficulté en entreprises communautaires de prendre des décisions rapidement, ce qui minerait leur efficacité. On critique ouvertement la *«gestion démocratique»* en entreprises. *«Dans l'entreprise la démocratie fonctionne difficilement, 21 personnes pour gérer 350 000 \$ de chiffre d'affaires, c'est pas bon»* (entrevue réalisée le 5 octobre 1988). 2. La difficulté d'assurer le financement des entreprises communautaires. 3. L'impossibilité pour l'entreprise communautaire de concurrencer l'entreprise privée au niveau de *«l'implication»* dans l'entreprise. *«Dans le privé on ne compte pas les heures. J'en ai vu qui ont travaillé de nuit pour rentabiliser leur entreprise»* (entrevue réalisée le 31 octobre 1988). Au JAL, l'entreprise privée de type familial, surtout dans les domaines acéricole et agricole, bénéficie encore aujourd'hui de nombreuses heures de travail non ou sous payées (consenties par l'entrepreneur familial et/ou ses proches).

Pour la plupart des Jallois que j'ai rencontrés (surtout pour les gens impliqués dans la Coop-CODEST), le «communautaire» s'exerce maintenant au niveau des regroupements entrepreneuriaux (comme le *«Centre élite acéricole»* qui regroupe quelques entrepreneurs jallois); il s'exerce aussi par l'existence même de la Coop-CODEST, comme organisme voué au développement de l'entrepreneuriat local et par effet d'entraînement de la collectivité. Pour ces mêmes Jallois, il reste au JAL une solidarité naturelle (traditionnelle), un peu

latente, dont on se sert en cas de crise majeure.

Cela dit, on aurait tort de penser que le JAL est un tout homogène. Quoique peu marquée, il existe au JAL une dualité de vision développementale. Quelques entrevues m'ont permis de mettre à jour une vision développementale minoritaire. Cette vision que j'appellerais «écologique», est le reflet de gens qui vivent au JAL d'abord et avant tout pour une certaine qualité de vie. Leur vision du développement est plus large et quelquefois méfiante face à l'entrepreneuriat individuel. Le développement souhaité est ici tout autant social, culturel et même spirituel, qu'économique. Le développement économique, oui, mais pas à n'importe quel prix! Mentionnons quelques-unes de leurs réflexions : *«le JAL, ce n'est plus ce que c'était, le JAL est maintenant à l'image du Québec, ce qui l'intéresse c'est l'argent»* (entrevue réalisée le 12 octobre 1988). *«La venue d'industrie polluante, même à bon salaire, serait néfaste, la qualité de vie c'est l'avenir»* (entrevue réalisée le 2 novembre 1988). *«Demain si je promettais cinquante emplois au JAL avec de la pollution, on accepterait»* (entrevue réalisée le 12 octobre 1988). *«Le défi du développement, c'est de préserver les richesses environnementales; les grosses érablières avec tubulure, à long terme c'est pas bon pour l'environnement, c'est de la rentabilité à court terme»* (entrevue réalisée le 31 octobre 1988).

Finalement, indépendamment de la vision développementale que l'on a (quoique cela soit plus manifeste chez les tenants d'une vision plus «écologique»), plusieurs se sentent exclus du «développement jallois». *«Pour une grosse partie de la population, le développement jallois, ça n'a pas changé grand-chose»* (entrevue réalisée le 2 novembre 1988). *«Le JAL est un milieu plus dur à vivre pour les femmes que pour les hommes»* (entrevue réalisée le 2 novembre 1988). *«Le JAL est difficile à vivre pour les jeunes»* (entrevue réalisée le 12 octobre 1988). *«Les gens ordinaires n'ont pas de projet»* (entrevue réalisée le 15 novembre 1988).

Chez ceux qui se sentent exclus, il y a une certaine amertume face à un développement jallois auquel ils auraient contribué mais qui, par ailleurs, les aurait oubliés. *«Une certaine partie de la population est frustrée, elle a mis de l'argent et d'autres en ont profité»* (entrevue réalisée le 2 novembre 1988). *«Le développement peut même être un risque pour ceux qui, de toute façon, n'en profitent pas»* (entrevue réalisée le 2 novembre 1988). Pour ces Jallois et pour quelques autres qui, sans se sentir exclus, reconnaissent cette exclusion, le développement communautaire par son aboutissement en entrepreneuriat individuel privé aurait permis une nouvelle hiérarchisation sociale du JAL. *«Le communautaire a créé une nouvelle hiérarchie sociale»* (entrevue du 4 octobre 1988). *«Des gens se sont servis des subventions et de l'argent mis par la*

population pour prendre les premières places» (entrevue réalisée le 2 novembre 1988). «Il y en a qui se sont mis au monde avec le communautaire» (entrevue réalisée le 12 octobre 1988). «L'agent de développement travaille pour les gros» (entrevue réalisée le 12 octobre 1988). «Il y a des cliques au niveau du développement» (entrevue réalisée le 12 octobre 1988).

7.2.4 Quelques questions pour poursuivre

À la suite de l'enquête-terrain et me référant aux données statistiques que j'y ai intégrées pour «contexter» à l'échelle québécoise ce premier diagnostic, je me suis posé une série de questions. Ce questionnement, qui sert de conclusion au diagnostic, interroge les Jallois sur l'orientation développementale actuelle, sur ses «possibles», sur la place de l'action communautaire et sur la suite à donner à la recherche-action.

Est-ce que «l'entrepreneurship» privé sera suffisant pour assurer l'avenir des villages jallois? Surtout si l'on considère le peu d'aide disponible pour «l'entrepreneurship» des «arrière-pays».

L'action communautaire, action à la fois sociale, économique et politique, a amené le développement d'entreprises, d'expertises et d'infrastructures. Dans un milieu comme le JAL, peut-on se passer de cette forme de solidarité? Est-ce que cette forme de solidarité est encore possible? Si oui, comment doit-elle s'exprimer?

Avec une population en constante diminution depuis 1956, quelle stratégie d'action les Jallois doivent-ils adopter?

Peut-on penser à un plan d'action développemental? Si oui, quels devraient en être les buts?

7.3 La troisième étape : réactions jalloises au diagnostic (étape «miroir») (Février 1989)

Au début de 1989, dans la continuité de la recherche-action, il m'apparaît important de soumettre ce premier rapport diagnostique aux Jallois. Il s'agit de voir si ceux-ci s'y reconnaissent (étape «miroir») et de poursuivre la démarche d'une manière plus «collective». J'espérais, à ce moment-là, que cette troisième étape permettrait la création d'un comité de travail pour

l'élaboration d'une stratégie de développement.

7.3.1 La rencontre du 28 février 1989

Le 16 janvier 1989, je reprends contact avec la présidente et l'agent de développement de la CODEST, ainsi qu'avec le président de la Coopérative. D'un commun accord, nous décidons de nous réunir à la fin janvier. Il s'agira, au cours de cette réunion, de présenter mon rapport à la Coop-CODEST et, avec l'organisme, de planifier la suite des événements.

La réunion a lieu une semaine plus tard que prévu, soit le 8 février 1989. Sont présents avec moi, la présidente, l'agent de développement et un membre du conseil d'administration de la CODEST. Ensemble, nous examinons succinctement le document, il n'est pas question ici de faire une critique du rapport mais plutôt de faire un survol de son contenu. C'est la partie statistique qui retient l'attention des représentants de la CODEST. Cette partie statistique confirme pour eux le danger d'un «*dépérissement au compte-gouttes*», insidieux, de la communauté jalloise.

À la suite de ce survol, il est décidé d'organiser pour le 28 février 1989 une soirée-rencontre «*élargie*» pour discuter du document, examiner ensemble la situation socio-économique du JAL et voir «*qu'est-ce qu'on pourrait y faire*». Pour ce «*28 février*», la Coop-CODEST invitera quarante-six personnes : «*leaders*» du milieu et Jallois ayant été interviewés dans le cadre du rapport. Ces personnes recevront le document deux semaines avant l'événement.

Cette soirée-rencontre «*pourrait permettre*», selon le voeu exprimé par les représentants de la CODEST, «*d'enclencher de nouvelles énergies*», de susciter une plus large implication des Jallois (sous-entendue une implication plus grande des organismes du milieu) et d'amorcer le mouvement vers l'élaboration d'une stratégie d'action développementale.

Le 28 février au soir, dix personnes du milieu jallois se présentent à la salle de conférence de la Coopérative : deux maires, un producteur agricole, un commerçant, un fonctionnaire, une enseignante, un retraité, la présidente de la CODEST, un administrateur et l'agent de développement de l'organisme.

Dans un premier temps d'analyse, les participants approuvent dans ses grandes lignes la justesse de «*mon document*» et la pertinence de l'ensemble de ses éléments.

Les éléments statistiques du rapport qui montrent les signes d'un «*dépérissement au compte-gouttes*» de la communauté ne surprennent personne. Pour les Jallois présents à la rencontre, cela ne fait que confirmer leurs appréhensions. «*On ne sent pas de situation d'urgence au JAL, on n'est pas en crise comme en 1973. Pourtant les «politiques» coupent de partout, les gouvernements veulent fermer le JAL à long terme.*» «*Malgré «l'entrepreneursip», le JAL continue de s'effriter au compte-gouttes, baisse des jeunes (exode des jeunes), baisse de la démographie.*»

On souligne que le milieu est difficile à vivre pour les jeunes et qu'il y a un manque de relève rurale. «*Pour vivre le JAL a besoin des jeunes.*» «*Il faut amener les jeunes à choisir et à être fiers du JAL.*» «*Ça prend de la relève, des jeunes.*» «*Il faut créer des opportunités d'emploi, investir de l'argent pour garder les jeunes.*» Dans cette même ligne de pensée, un des participants suggère «*qu'au lieu de donner ça à des industriels, la forêt publique pourrait être concédée à des jeunes (fermes forestières), le «Groupement forestier» pourrait donner de l'expertise à ces jeunes.*»

Les participants à la rencontre soulignent aussi qu'au niveau communautaire, en ce qui concerne l'implication dans la Coop-CODEST, «*l'implication des gens est en chute libre.*» À ce titre, on émet trois explications principales : 1. la Coop-CODEST «*manque de moyens financiers, ça devient démobilisant d'y travailler*»; 2. «*c'est dans la mentalité profonde des gens de faire leurs petites affaires, ça va bouger que lorsque les gens se sentiront menacés*»; 3. les gens dynamiques, «*ceux qui s'impliquent*», sont pour la plupart devenus entrepreneurs et sont maintenant très occupés par leur entreprise.

Le projet acéricole comme projet de développement

Dans un deuxième temps d'analyse, par leurs réflexions, les participants à la soirée-rencontre m'amènent à aller plus loin, à tenter de mieux comprendre la dynamique développementale jalloise actuelle.

Les interviews que j'ai réalisées montrent que, pour une majorité, le développement intégré des ressources se perd dans une approche strictement «*comptable*» de rentabilisation de projets. On voudrait bien tout développer «*mais on peut développer que ce qui est rentable*» et suivant les moyens financiers que l'on a. D'où la mise de l'avant du projet acéricole par la Coop-CODEST. Le projet acéricole paraît rentable, vendable dans les officines gouvernementales et possible aux yeux des entrepreneurs du milieu.

En principe, cela ne veut pas dire que l'on renonce à tout jamais au développement intégré des ressources; après l'acériculture, on «ira développer» autre chose. On «marche projet par projet» : autrefois le développement intégré ne se faisait-il pas de cette manière, projet par projet? De plus, pour plusieurs, le développement acéricole est perçu comme un projet de développement intégré puisqu'il veut développer toutes les facettes de l'acériculture (érablière, usine de sirop, commercialisation); on parle de développement intégré de l'acériculture.

Lors de la soirée-rencontre du 28 février, la vision développementale acéricole a été amplement véhiculée : «l'acériculture, c'est déjà presque trop large pour la CODEST», «il faut maintenir ce que l'on a et développer l'acériculture», «les ressources sont limitées [...] on ne peut cheminer trop de projets à la fois». À côté de cette vision majoritaire, à cette même réunion du 28 février, quelques voix discordantes s'élèvent pour réclamer un projet développemental plus large que le seul projet acéricole: «il ne faut pas se fier uniquement sur l'érablière», «il aurait fallu continuer à monter des projets», «la mise en oeuvre, c'est pas seulement l'acériculture».

Les perspectives de développement intégré?

Dans les faits, en février 1989, à la CODEST, l'acériculture prend toute la place ou presque.

En 1985, l'assemblée annuelle de la Coopérative de développement manifestait clairement son intention de continuer dans la voie du développement intégré des ressources.

En 1985, la Coopérative du JAL poursuit le même objectif : le développement intégré des ressources. Lors de sa dernière assemblée générale (21 janvier 1985), la population s'est voté un plan d'action : 1. Tourisme, 2. Acériculture, 3. Pommes de terre de semences, 4. Zonage agricole, 5. Caviar, et elle a mandaté la Coopérative du JAL pour le réaliser.⁹

Aujourd'hui, de cette volonté développementale clairement exprimée en 1985, il reste peut-être peu de chose mais l'idée d'un développement intégré des ressources n'est pas complètement évacuée des préoccupations jalloises. La relative «mise en veilleuse» du développement intégré des ressources semble émaner beaucoup plus d'une obligation due à des contraintes économiques et

politiques (dictées par le marché et les politiques développementales étatiques) que d'une volonté profonde du milieu.

Les perspectives communautaires

En ce qui a trait au développement communautaire, la soirée du 28 février 1989 m'a permis de mieux comprendre une dynamique beaucoup plus large que le simple passage (que j'avais entrevu) d'un communautaire-participatif à un communautaire plus restrictif.

Pour les Jallois présents à la soirée-rencontre, *«le communautaire a permis la naissance d'entreprises, d'infrastructures et d'expertises»*. Le communautaire est perçu d'une manière surtout globale comme ce qui émane de la communauté (Coopérative de développement, CODEST, *«Groupement forestier»*, etc...) pour aider son développement. Les Jallois semblent définir le communautaire dans un sens large via le *«nous-collectif»* et ce *«nous-collectif»* a réussi à se donner des instruments de développement (entreprises, infrastructures, expertises).

Dans cette même perspective, la CODEST, dans son rôle de commissariat industriel rural, est perçu par l'ensemble de la communauté (ou presque) comme le bras développemental de ce *«nous-collectif»*. L'association Coop-CODEST montre bien l'appartenance de la CODEST à ce *«nous-collectif»*. Comme la Coopérative d'hier, la Coop-CODEST d'aujourd'hui se réclame de l'ensemble de la communauté. Cependant le *«communautaire»* n'est plus ici tellement représentatif d'une vision coopérative de l'économie ou d'une volonté d'appropriation collective de l'économie locale; il est davantage regroupement de personnes se réclamant du *«nous-collectif»* en vue d'un développement entrepreneurial individuel local de nature surtout familial et ce, en principe pour le bien de tous. Le communautaire ne deviendrait que l'expression de ce *«nous-collectif»*. Plusieurs questions interrogent alors ma démarche. Doit-on assimiler, via le *«nous-collectif»*, développement économique local à développement communautaire, développement de l'entrepreneuriat individuel de la communauté à développement communautaire? Doit-on aller jusqu'à dire, comme l'un des participants à la rencontre, que : *«Le communautaire n'a pas arrêté parce qu'une partie des gens qui font des projets de développement (acériculture) se regroupent à trois ou quatre personnes»*.

Doit-on aller encore plus loin et soutenir que l'entrepreneur individuel local (parce qu'il est lié au milieu, dans une certaine interdépendance avec celui-ci) a, de facto, une vocation communautaire? Dans cette optique, un

entrepreneur jallois dira qu' «il n'y a pas de grande différence entre le développement jallois d'aujourd'hui et celui d'hier. Les entrepreneurs sont conscients de leur communauté». Et puis, pour compliquer l'analyse, il y a le «Groupement forestier» qui a une charte privée mais qui, au dire de tous, «est la compagnie la plus communautaire qui soit». Au 31 janvier 1989, 59% de la superficie forestière du JAL est sous aménagement avec le «Groupement forestier»¹⁰. Le Groupement compte environ 350 actionnaires (propriétaires dont les lots sont sous aménagement, propriétaires-travailleurs et travailleurs du Groupement). Au conseil d'administration il y a cinq travailleurs, trois propriétaires-travailleurs et cinq propriétaires. Chacun des actionnaires possède deux actions ordinaires. Lorsqu'un propriétaire vend son lot, une loi non écrite «l'oblige» à vendre ses actions au nouveau propriétaire. Le conseil d'administration définit les grandes orientations et analyse les états financiers.¹¹

Il semble bien que le «communautaire» jallois d'aujourd'hui ne puisse s'exprimer qu'à l'intérieur d'une logique développementale entrepreneuriale davantage conforme à la rationalité dominante mais se réclamant du «nous-collectif» jallois (c'est-à-dire de l'ensemble de la communauté, du développement de la communauté et de son territoire).

Dans le rapport diagnostique, les Jallois faisaient état des forces et faiblesses du milieu. À partir de ces constats, la soirée-rencontre du 28 février avait pour but d'examiner la situation et d'enclencher en concomitance une plus grande «implication» du milieu et l'élaboration d'une stratégie d'action développementale. Nous venons de voir «La situation du JAL vue par les Jallois-es», la réaction des participants du 28 février aux constats de ce rapport et une première analyse de cette investigation. Telle était la situation de la recherche. Mais qu'en est-il de l'action? Quel est l'impact de la rencontre du 28 février pour la suite de l'entreprise? Y-a-t-il possibilité d'enclencher de nouvelles énergies? L'élaboration d'une stratégie d'action développementale est-elle pertinente? Quelle sera la suite des événements?

7.3.2 L'impact de la rencontre du 28 février 1989

Le rapport diagnostique *La situation socio-économique du JAL vue par les Jallois-es* met en évidence une réussite jalloise qui ne peut éviter complètement les tendances lourdes d'espaces régionaux victimes d'une désarticulation lente mais progressive. En réponse à cela, une vision très majoritaire prône (avec l'impression de ne pas avoir le choix) un développement

entrepreneurial individuel. À côté de cela une vision passablement minoritaire critique cette logique plus affairiste au nom d'une perspective plus «écologique» et conviviale. Les deux visions se réclament de l'action jalloise passée, la vision majoritaire comme suite logique et incontournable d'un processus passé qui se continue, la vision minoritaire (vision d'individus plus que vision de groupe) comme héritière de l'aspect convivial, de l'expérimentation sociale et communautaire passée du JAL.

Cela dit, à la rencontre du 28 février, n'étaient présents semble-t-il, que les tenants de la vision développementale majoritaire. C'est à ceux-ci que la Coop-CODEST s'adresse dans son désir d'une plus grande implication du milieu, mais c'est beaucoup plus par le biais des organismes collectifs (municipalités, caisses, «Groupement forestier», etc.) qu'elle compte y parvenir. À ce titre la présence à la rencontre des maires d'Auclair et de Saint-Juste-du-Lac a été soulignée positivement par les participants. À ce titre aussi, un participant a suggéré la création d'un fonds d'investissement local qui serait alimenté surtout par les organismes collectifs du milieu (municipalités, caisses, «Groupement forestier», entrepreneurs). Cette suggestion, quoique jugée intéressante par certains, (un des participants y voyant «la prochaine étape du développement jallois»), n'a pas été retenue par l'ensemble des gens présents à la réunion parce que jugée comme difficilement vendable dans le milieu. «Le milieu n'est pas rendu là». «Il est difficile de vendre un fonds de développement général, alors que pour un projet spécifique, c'est vendable».

On voit ici que l'impact de la réunion du 28 février est indissociable de l'évolution du milieu. L'effet produit ne peut être que ce que le milieu veut bien qu'il soit et fonction de son évolution.

À la fin de la soirée-rencontre, lorsqu'est venu le temps de décider de la suite des événements, j'ai senti dans toute sa vérité la fragilité de mon action. Avec la Coop-CODEST, il y avait en principe la volonté d'enclencher de nouvelles énergies et d'élaborer une stratégie d'action développementale. En cette soirée du 28 février 1989, cette volonté de la Coop-CODEST de même que celle des participants présents, semblait se résumer en bout de ligne à la seule sauvegarde de la CODEST et la poursuite du projet acéricole.

Pour la suite des événements, il a été décidé de continuer le processus mais en le balisant fortement. La prochaine étape sera d'élaborer une stratégie d'action à court terme, pragmatique et axée d'abord et avant tout sur la survie de la CODEST. Il n'est pas question de refaire l'inventaire des ressources du milieu. «Notre potentiel a été évalué maintes et maintes fois», il n'est pas utile de reprendre l'exercice dira-t-on d'un commun accord. L'idée qui prévaut,

c'est que «*si on maintient la CODEST, le reste va suivre, les idées vont venir*», les énergies et, espère-t-on, le développement aussi. Notons ici, la prédominance d'une vision développementale plus «*bureaucratique*» qui se structure autour de la CODEST et de ses quelques «*permanents*».

Dans cette optique, pour les représentants de la Coop-CODEST de même que pour les autres participants à la soirée-rencontre, la stratégie de développement (stratégie d'action à court terme) devrait mettre en lumière:

- A. La réussite de l'action jalloise des années 1970 et ses répercussions en 1989;
- B. la nécessité d'abord et avant tout de sauvegarder la CODEST comme ressource permanente pour coordonner le développement et servir d'intermédiaire entre le milieu et les gouvernements;
- C. la nécessité d'assurer le financement de la CODEST d'une manière définitive en sollicitant les municipalités, les entreprises et les institutions financières du milieu;
- D. la volonté d'assurer la croissance ou le maintien des entreprises, services et infrastructures existantes;
- E. la poursuite du volet développement acéricole, d'où on espère un nombre appréciable de nouveaux emplois;
- F. la nécessité de mieux informer le milieu.

L'important est de maintenir la CODEST comme fer de lance de «*l'entrepreneurship*» jallois. Selon les dires des participants à la rencontre, le développement acéricole de même que la croissance ou le maintien des entreprises et services existants s'appuient en premier lieu sur la CODEST comme commissariat industriel rural, la Coopérative jouant le rôle de complément de l'action de la CODEST (tel que déjà expliqué, on doit parler de la Coop-CODEST comme organisme bicéphale). Pour l'ensemble des participants, l'omniprésence de la préoccupation «*CODEST*» ne fait aucun doute, la stratégie d'action devra aller dans cette direction. Tout tourne autour de la CODEST : dans cet alignement particulier, parler de la réussite de l'action jalloise des années 1970 devient démonstration de l'utilité et de la nécessité pour le milieu d'avoir son organisme développemental (Coop-CODEST); de même, mieux informer le milieu sous-entend mieux l'informer pour le rendre plus apte à supporter la Coop-CODEST et l'entrepreneuriat local.

Pour élaborer cette stratégie d'action, on ne voit pas l'utilité de créer un «*nouveau*» comité de travail. «*Le comité existe déjà, c'est la CODEST*» et s'il le faut, une CODEST élargie pourrait faire le travail. Le comité de travail pour l'élaboration de la stratégie de développement comprendrait alors idéalement: trois membres de la CODEST, l'intervenant universitaire, un des

maires du JAL, un représentant de la Caisse populaire d'Auclair, un homme d'affaires (commerçant ou entrepreneur), un jeune.

À la toute fin de la soirée-rencontre, une réunion est décidée pour le lendemain premier mars, avec la CODEST et ceux ou celles parmi les participants que *«cela intéresse»*, pour jeter les bases du comité de travail et des actions à venir. Compte tenu du rapport diagnostique, et de la soirée-rencontre, il semble que la CODEST tenait à conserver l'initiative de la démarche.

7.4 La quatrième étape : de la recherche à l'action. Vers une stratégie de développement (mars à août 1989)

7.4.1 Un cheminement difficile

Comme prévu, au lendemain de la soirée-rencontre du 28 février se tient à Auclair une première réunion pour jeter les bases du comité de travail pour l'élaboration d'une stratégie de développement. Cinq personnes y prennent part : deux administrateurs de la CODEST, l'agent de développement du milieu (CODEST), un vieux militant de la cause jalloise et moi-même.

On réitère la volonté de mettre sur pied un comité de travail du style CODEST-élargie (tel que spécifié à la rencontre du 28 février). Sur ce comité élargi, la présence d'un des maires jallois apparaît essentielle *«pour sensibiliser les milieux municipaux à la survie de la CODEST»*. La présence d'un représentant de la Caisse d'Auclair, d'un commerçant et d'un jeune apparaît aussi très importante. Au cours du mois de mars, la présidente de la CODEST tentera de recruter ces quatre personnes manquantes. Pour l'heure, le comité de travail, c'est la CODEST et le chercheur-intervenant.

Ensuite, les personnes présentes confirment le mandat du *«comité de travail»*, soit l'élaboration d'une stratégie d'action axée sur le sauvetage de la CODEST. On décide de réfléchir là-dessus et de se réunir au début avril, avec espérons-le, un comité de travail *«plus large»*.

Le 30 mars, une conversation avec l'agent de développement de la CODEST lève toute ambiguïté sur la place et l'importance de notre recherche-action. Dans les circonstances actuelles, les deux seuls dossiers qui mobilisent la Coop-CODEST sont le développement acéricole et la sauvegarde de la CODEST.

En ce qui concerne l'élargissement du comité de travail et l'élaboration par celui-ci d'une stratégie de développement, ces actions n'auraient leur place, semble-t-il, que dans la perspective d'apporter de l'eau au moulin pour la sauvegarde de la CODEST, en suscitant chez les organismes socio-économiques du milieu la volonté de «*se payer la CODEST si on ne trouve pas d'autres sources de financement*». Mise à part cette volonté, la stratégie d'action développementale se doit de s'accorder avec les orientations de la Coop-CODEST. Il s'agit de sensibiliser la population (sous-entendus les organismes du JAL) à la réalité actuelle et d'activer la solidarité du milieu (sous-entendus, entrepreneurs et organismes jallois) dans le sens des orientations de développement de la Coop-CODEST.

À un autre niveau, le recrutement pour un comité de travail élargi ne semble pas porter fruit. À tout événement, avec l'agent de développement, nous prévoyons une réunion du comité de travail pour le 10 avril suivant.

Le 10 avril, quatre Jallois se présentent à la réunion: la présidente de la CODEST, une contractuelle de la CODEST, un retraité, un commerçant. Y-a-t-il là un début d'élargissement du comité de travail? Peut-être! De toute façon, c'est le milieu qui en décidera. Il reste que le processus demeure difficile. Seul un commerçant a décidé de «*participer*», les autres ont préféré s'abstenir. Il faut dire qu'on est dans le temps des sucres, «*en pleine coulée*», ce qui occupe beaucoup de monde...

Malgré le nombre restreint de participants, la réunion du 10 avril 1989 semble vouloir nous sortir d'un certain piétinement. Les orientations du comité de travail sont précisées. En plus des six points déjà avancés (à la soirée-rencontre du 28 février) comme devant être les éléments principaux de la stratégie de développement, on ajoute que le document se doit d'affirmer la nécessité de politiques gouvernementales «*modulées*» pouvant répondre aux besoins des milieux ruraux périphériques. En ce qui à trait au volet acéricole, on précise qu'il faut mettre de l'avant la «*nécessité*» de créer un syndicat de gestion pour les producteurs acéricoles (Groupement acéricole) et celle de poursuivre le travail pour l'implantation d'une usine de sirop d'érable. Ces deux derniers points mettaient en lumière l'élargissement de facto, dans le réel, du territoire d'intervention de la CODEST.

Ainsi le territoire d'intervention de l'organisme comprend théoriquement, en plus du JAL, les villages de Biencourt, Lac-des-Aigles et Squatec. Cependant ces trois derniers villages se montraient réticents à appuyer la CODEST. Maintenant que l'organisme développemental par son volet acéricole s'adresse vraiment tout autant aux villages «*limitrophes*» qu'à ceux

du JAL, Biencourt et Lac-des-Aigles commencent à reconnaître l'utilité de la CODEST pour le développement de leur milieu. Biencourt et Lac-des-Aigles aident maintenant au financement de la CODEST. Par ailleurs, Squatec refuse toujours d'investir dans l'organisme. La stratégie de développement devra tenir compte de cet «*élargissement territorial*».

Après avoir précisé les orientations du comité de travail, les participants notent l'importance de continuer les démarches pour élargir ce comité.

Dans cette perspective, on me demande de préparer une «*lettre*» qui mettrait en relief les difficultés présentes du JAL (dépeuplement, avenir précaire de la CODEST, fragilité de l'économie jalloise), la nécessité de réagir et de «*s'impliquer*» dans le comité. La CODEST, en son nom et en celui du comité, expédiera cette lettre aux municipalités et caisses populaires jalloises pour les inviter officiellement à s'engager dans le comité de travail.

Enfin une prochaine réunion du comité de travail est prévue pour la deuxième semaine de mai. J'espère alors que cette réunion permettra de «*réaliser*» l'élargissement du comité, de définir un échéancier de travail et une répartition des tâches.

Une semaine plus tard, le 18 avril, j'apprends, à la suite d'un conseil d'administration de la CODEST (tenu le 17 avril), que la situation financière de l'organisme s'est largement détériorée. Il n'y a plus d'argent pour payer la contractuelle engagée dans le dossier acéricole. La secrétaire et l'agent de développement devront se contenter d'une paye de demi-temps. Pour se sortir de cette impasse financière, la CODEST mise essentiellement sur l'obtention d'un FIC (Fonds pour les initiatives communautaires) du gouvernement fédéral. «*Avec l'aide de Mme Vézina (ministre fédérale et députée de la circonscription) on aura peut-être un FIC pour le JAL. Ce qui permettrait de faire fonctionner la CODEST encore trois ans*».¹²

Dans un paysage axé sur l'acériculture et l'obtention d'un FIC, notre recherche-action cherche sa voie. Issue d'une commande plutôt faible ou fragile de la Coop-CODEST, elle m'apparaît menacée par, me semble-il, une bureaucratisation progressive de la pratique développementale jalloise. Il faudrait que la Coop-CODEST y investisse davantage d'énergie et que le milieu suive le mouvement. En ce 18 avril cela ne semble pas être le cas, la présidente de la CODEST me manifeste sa «*peur que ça ne marche pas*», que le milieu n'embarque pas.

Pourtant, devant la situation précaire de la CODEST, les dirigeants de l'organisme voudraient que l'élaboration de la stratégie de développement progresse plus rapidement. Advenant «l'échec du FIC», la stratégie de développement (sous-entendu stratégie mettant en évidence l'utilité et la nécessité de la CODEST) pourrait servir de fer de lance pour inciter le milieu à se payer la CODEST. Dans ces circonstances, devons-nous conclure que notre recherche-action ne parvient pas à être autre chose qu'un contrat de service qu'il faut maintenant remplir au plus vite? Et si cela est, qu'advient-il du comité de travail?

Pour clarifier la situation, une rencontre avec les gens de la Coop-CODEST s'impose. Le 25 avril, je rencontre trois représentants de la CODEST. Ceux-ci, au nom de l'organisme, font valoir la nécessité de procéder plus rapidement, on affirme l'importance d'aller vite parce que la CODEST est menacée. Dans cette perspective il n'est plus question de tenter d'élargir le comité de travail, il faut procéder immédiatement avec les éléments en place à l'élaboration d'une stratégie de développement. On décide de ne pas envoyer la lettre que j'avais composée, suivant la volonté et les indications du comité de travail (pour inviter les municipalités et caisses populaires jalloises à participer à ce comité de travail).

Dès à présent, on me donne le mandat de rédiger la stratégie de développement.

- À partir des éléments avancés au cours des réunions du 28 février et 10 avril 1989.
- En référence avec le rapport diagnostique **La situation socio-économique du JAL vue par les Jallois-es** (Automne 1988).
- Et en me basant aussi sur des éléments factuels à être fournis par des membres du comité de travail soit :
 - Un texte sur la situation de la CODEST par l'agent de développement de l'organisme;
 - une compilation sur la situation de l'emploi au JAL par la présidente de la CODEST;
 - une compilation sur l'évolution de l'emploi dans l'acériculture jalloise de 1985 à 1989 par la contractuelle responsable de l'acériculture;
 - un texte sur la solidarité au JAL par un membre du comité non relié directement à la CODEST.

Une fois la stratégie de développement rédigée, le comité de travail (CODEST et intervenant universitaire) devra se réunir pour parfaire le

document. Par la suite la «*Stratégie de développement*» sera diffusée dans le milieu (probablement en septembre), avec l'espoir qu'elle permette à la fois d'activer davantage la solidarité jalloise surtout en ce qui concerne le financement par le milieu de l'organisme développemental CODEST, de consolider l'action développementale actuelle, d'ouvrir de nouvelles pistes de réflexion et si possible de nouvelles pistes d'action.

Notons ici que le processus dans lequel je suis impliqué avec la Coop-CODEST apparaît de moins en moins comme un processus d'animation/participation avec la population et de plus en plus comme un processus instrumental de sauvegarde de la CODEST. Les énergies de quelques leaders du milieu et des «*permanents*» de la CODEST portent principalement sur le maintien de la structure «*minimale*» de développement. La recherche-action est de plus en plus «*prisonnière*» des orientations définies par la CODEST et des stratégies de financement en vue de maintenir une telle structure.

Au cours du mois de mai 1989, une conversation téléphonique avec la présidente de la CODEST et un dîner-rencontre avec des représentants de la Coop-CODEST me confirment dans mon «*nouveau mandat*» de produire un document portant sur les stratégies de développement. En mai 1989, je peux ainsi me mettre résolument à la tâche, telle que définie le 25 avril. En cours de rédaction, je reçois de la CODEST trois des quatre textes ou compilations qui m'avaient été promis. Un texte sur la CODEST, une compilation sur l'évolution de l'emploi dans l'acériculture, une compilation sur la situation générale de l'emploi au JAL. À n'en pas douter, le comité de travail se résume à la seule CODEST et à l'intervenant universitaire.

Au milieu du mois d'août, je fais parvenir à la Coop-CODEST le document attendu. Intitulé **Stratégie de développement pour la collectivité jalloise (version provisoire)**, ce document se veut la première version d'une stratégie qui, dans mon esprit, doit être remodelée et prise en charge par un large rassemblement de Jallois (à tout le moins, en concertation, par une majorité des organismes représentatifs du milieu : Coop-CODEST, municipalités, caisses, «*Groupement forestier*», regroupement d'entrepreneurs, etc.). Après avoir reçu le document, contrairement à ce qui avait été prévu, il n'est pas apparu nécessaire à la CODEST de réunir le «*comité de travail*» pour parfaire le texte. On décide dès lors de diffuser le document dans la communauté.

7.4.2 Une stratégie de développement pragmatique

Conformément aux directives de la Coop-CODEST (comme groupe demandeur) la «*Stratégie de développement*» se devait d'être pragmatique. Il n'était pas question de décortiquer toutes les avenues théoriques de développement, mais plutôt de regarder la réalité en face et de proposer des pistes d'actions possibles à court terme. La «*Stratégie de développement*» que j'ai présentée voulait à la fois informer (faire circuler de l'information), provoquer la réflexion et susciter l'action. Pour ce faire, notre document comprenait une description de la réalité jalloise sous forme de profil socio-économique et de profil sectoriel de l'économie locale, quelques réflexions sur les orientations de développement possibles et finalement cinq recommandations générales.

Essentiellement j'ai voulu montrer : premièrement, la réussite de l'action jalloise des années 1970 et ses répercussions aujourd'hui; deuxièmement, que malgré cela le JAL reste confronté à un effritement au compte-goutte de sa communauté; troisièmement, sans nier la pertinence de la voie acéricole actuelle, qu'il serait inopportun et même dangereux de mettre progressivement en veilleuse le développement intégré des ressources et les revendications communautaires et politiques qui s'y rattachent. Ma conclusion et mes recommandations vont dans ce sens-là, elles reflètent ainsi des interrogations encore présentes dans le milieu et auxquelles j'ai accordé, comme intervenant-chercheur, une grande importance. En même temps que je me conformais aux directives des 28 février, 10 et 25 avril, dans cette «*Stratégie de développement*», qui, rappelons-le, se voulait une version provisoire, j'ai voulu respecter, à la fois les interrogations du plus grand nombre possible de Jallois et mes propres interrogations.

Compte tenu des stratégies du «*moment*» et des possibilités d'action du milieu, j'ai principalement recommandé :

- *Que le milieu, par l'intermédiaire de ses entreprises, municipalités et institutions financières, s'engage davantage dans le financement de la CODEST de manière à lui assurer un fonctionnement à long terme;*
- *de poursuivre les démarches pour l'établissement d'un Groupement acéricole et d'une usine de sirop d'érable;*
- *de faire front commun avec d'autres communautés périphériques pour revendiquer et obtenir de l'État et des institutions financières des politiques de développement adaptées aux besoins des «arrière-pays». Dans cet esprit,*

- de telles politiques devraient s'harmoniser avec le développement intégré des ressources des «arrière-pays»;
- de réactiver une certaine pratique d'action et de développement communautaire particulièrement en ce qui concerne la mise en place de services à la communauté;
- de mettre sur pied un comité d'action qui aurait pour mandat [...] d'établir un consensus avec la population sur les premières actions à entreprendre, de réaliser les dites actions.¹³

7.5 La cinquième étape : réaction et suivi? (automne 1989)

7.5.1 La soirée-rencontre du 18 septembre 1989 (les réactions)

À la fin du mois d'août 1989, la CODEST expédie «*la Stratégie de développement*» à une cinquantaine de Jallois (dont les principaux leaders du milieu). Par la même occasion, elle les invite à une rencontre de discussions sur le document (pour le 18 septembre, à la salle de la Coopérative).

Le moment venu, quatorze Jallois se présentent : la présidente de la CODEST, le président de la Coopérative, le maire d'Auclair, deux commerçants, deux entrepreneurs, l'agent de développement du milieu, trois contractuels reliés à la CODEST, un fonctionnaire, un travailleur manuel, un retraité. Tous semblaient avoir lu le document.

Dans un premier temps, les participants à la rencontre expriment leur accord avec la description de la réalité jalloise faite dans le document : décroissance et vieillissement de la population, sous-scolarisation, «*perte de l'agriculture*», etc., et malgré tout, dynamisme de l'entrepreneuriat local. Dans un deuxième temps, les participants font valoir les orientations de développement qu'ils privilégient, notre document servant alors de catalyseur à une réflexion déjà bien avancée dans le milieu. Pour ceux qui sont présents à la rencontre, il faut ajouter aux constatations de base sur la situation socio-économique comme telles deux autres éléments : le désengagement progressif de l'État et la primauté, absolue selon eux, de l'entrepreneuriat privé comme facteur de développement. Pour bien marquer cette réalité, une des personnes présentes affirmera sans nuance qu' «*aujourd'hui on joue avec le privé, pas avec le gouvernement*». En fait «*on joue*» de plus en plus avec le privé et de moins en moins avec les gouvernements. On ne croit plus aux gouvernements, «*les gouvernements ne veulent plus rien faire (...) les gouvernements ne veulent pas*

investir, si on n'a pas les avantages différentiels, on n'investira pas ici».

S'il doit y avoir développement, l'impulsion doit venir du milieu. *«Il faut que le milieu soit innovateur et investisse dans son propre développement».* Le développement passe par l'entrepreneuriat individuel et celui-ci doit être épaulé par les instances politiques et financières du milieu. À ce titre, les municipalités et caisses populaires devraient investir dans la CODEST pour que celle-ci ait les moyens financiers non seulement d'assurer sa survivance mais aussi de pouvoir travailler avec l'ensemble de l'entrepreneuriat jallois.

La structure de développement du milieu ne doit pas servir qu'à l'acériculture, c'est pas normal qu'on ne travaille que sur l'acériculture, les autres secteurs manquent d'assistance parce que la CODEST manque de moyens pour les aider.

En somme, selon l'ensemble des participants, pour être dans le circuit économique, le JAL doit avoir une structure de développement efficace pour tous les entrepreneurs. *«Les entrepreneurs du JAL doivent pouvoir monter des dossiers pouvant compétitionner avec ce qui se fait ailleurs».*

À la fin de la rencontre, les représentants de la Coop-CODEST évoquent trois pistes d'action. Sans s'engager formellement, la Coop-CODEST manifeste sa volonté:

- De sensibiliser les Jallois aux difficultés actuelles du milieu et de la CODEST (pour ce faire, des extraits de notre document pourraient être diffusés dans le journal communautaire **Le Jalon**);
- de rencontrer les maires et directeurs de caisses *«pour les sensibiliser à la situation»* et demander que leurs organismes fassent davantage pour le financement de la CODEST;
- de mettre sur pied une table de concertation des différentes instances et décideurs du milieu pour donner suite à la **Stratégie de développement** et pour épauler les entrepreneurs jallois.

7.5.2 Et puis après, il y a le FIC (le suivi?)

Le vendredi 22 septembre, la présidente de la CODEST me confirme la volonté de l'organisme d'aller de l'avant dans son intention de sensibiliser la population sur la situation de la CODEST et sur les défis du développement jallois. Le moyen choisi se résume pour l'instant à écrire dans le journal communautaire. On me confirme aussi l'intention d'organiser deux soirées-

rencontres, une avec les maires et l'autre avec les directeurs (directrices) de caisse, pour «*eux-aussi les sensibiliser à la situation*» et demander que leurs organismes respectifs contribuent davantage au financement de la CODEST.

Quant à l'idée de mettre sur pied une table de concertation des différentes instances et décideurs du milieu, cela ne semble pas faire partie des priorités immédiates ou pressantes de la CODEST.

Pour le moment, ce qui canalise les énergies de la Coop-CODEST, c'est son travail pour l'obtention d'un financement extérieur pour le développement du milieu. On tente d'obtenir un FIC (Fonds pour les initiatives communautaires du programme fédéral de développement des collectivités) de 150 000\$.

Pour décrocher ce FIC, la Coop-CODEST doit soumettre un projet exceptionnel et obtenir pour celui-ci un financement équivalent d'autres sources.

Le Fonds pour les initiatives communautaires a pour but de soutenir les projets exceptionnels. Pour bénéficier de l'aide offerte, les propositions doivent [...] faire la preuve que d'autres ordres de gouvernement ou le secteur privé, ou les deux, sont disposés à consacrer à la proposition un montant équivalent.¹⁴

Le projet exceptionnel proposé par la Coop-CODEST, c'est un plan de développement intégré des érablières à l'est du lac Témiscouata. Il s'agit de mettre sur pied un «*Groupement acéricole*» (syndicat de gestion) avec comme toile de fond la volonté de développer 800 000 entailles et éventuellement de mettre sur pied une usine de transformation de produits de l'érable.

L'obtention d'un FIC assurerait au «*Groupement acéricole*» à naître 50 000\$ dollars par année pendant trois ans. Dans un premier mouvement, le milieu pourrait alors se doter d'un agro-technicien à demi-temps voué à l'acériculture et mettre sur pied un club d'encadrement technique pour les acériculteurs (club de production). Pour la CODEST, la création d'un «*Groupement acéricole*», en ajoutant un nouvel organisme développemental dans le milieu, délesterait celle-ci d'une partie de ses charges administratives surtout en tant que principal support logistique du développement jallois.

En 1986, pour que le milieu garde une certaine prise sur son développement, la Coopérative de développement créait la CODEST. Cette même logique amène aujourd'hui la Coop-CODEST à proposer la création d'un «*Groupement acéricole*». D'un point de vue fonctionnel, dans la pratique, on

passerait alors d'un organisme bicéphale de développement (Coop-CODEST) à un organisme tricéphale (Coop-CODEST-«Groupement acéricole»), axé sur l'acériculture. Dans ce paysage-là, la survie de la CODEST serait assurée pour les trois prochaines années. Cependant son budget d'opération serait en partie transféré au «Groupement acéricole». En somme, il faut regarder la Coopérative, la CODEST et le futur «Groupement acéricole» comme un tout où il y a échange de services et ce à l'intérieur d'un processus développemental en constante évolution.

En ce 22 septembre 1989, le dossier FIC semble sur le point de se régler en faveur du milieu. Le 13 novembre, l'assemblée générale annuelle de la CODEST réaffirme l'orientation de l'organisme basée sur l'acériculture et l'obtention d'un FIC.

En ce qui a trait au dossier spécifique que la CODEST entend réaliser cette année, le tout sera conditionnel aux réponses qui sont sur le point d'être confirmées. Tout de même, nous pouvons vous citer quelques dossiers qui seront traités:

- *suivi de l'étude de marché sur les produits de l'érable;*
- *suivi du projet présenté dans le cadre du programme de développement des collectivités; (FIC)*
- *cours de formation des acériculteurs;*
- *regroupement des producteurs pour commercialiser les produits de l'érable;*
- *développement d'un organisme de services voué aux besoins des acériculteurs.*

Également, d'autres dossiers ponctuels pourraient être développés soit au niveau du tourisme et des cultures spécialisées.¹⁵

À côté de cette orientation FIC-acériculture, on garde une petite place pour notre «Stratégie de développement», pour un possible élargissement du processus développemental. Pour la Coop., il faudrait «donner suite au rapport de Marc-André Deschênes sur la stratégie de développement pour la collectivité jalloise»¹⁶. Pour la CODEST:

Suite au rapport (sic) de Monsieur Marc-André Deschênes, qui démontre clairement une perte de vitalité de l'économie et de la démographie du territoire situé à l'est du lac Témiscouata.

Nous croyons que les élus municipaux et représentants d'organismes devraient être sensibilisés à ce fait et devraient participer de manière concrète à ce débat. En ce sens, la CODEST, aidée d'autres organismes du milieu devra s'asseoir avec ces gens pour trouver une solution concrète à ce constat.¹⁷

Il reste à savoir ce qu'il adviendra de ces différentes intentions développementales. La Coop-CODEST travaille activement sur le projet acéricole et pour l'obtention d'un FIC. L'idée d'une table de concertation qui donnerait suite à la «*Stratégie de développement*» est évoquée, mais cela ne semble pas faire partie des priorités immédiates de la Coop-CODEST.

J'avais alors l'impression, qu'une fois le FIC obtenu, autant l'idée d'une table de concertation que la volonté de donner suite à «*notre stratégie*» risquaient de ne pas se concrétiser. Je souhaitais ardemment que le milieu obtienne ce FIC tant désiré, mais cette obtention, en confirmant l'orientation d'abord acéricole de l'organisme développemental du milieu, devenant alors tricéphale (Coopérative-CODEST-«*Groupement acéricole*»), et en assurant une part importante de son financement pour les trois prochaines années, risquait de reléguer aux oubliettes toute volonté d'élargir le processus développemental, tant au niveau de la participation de l'ensemble des citoyens qu'au niveau d'objectifs plus larges dans le sens d'un développement intégré des ressources. C'est comme si une logique de développement s'imposait à partir des micro-structures en place (CODEST) et des possibilités publiques de financement (FIC). Je vivais alors un mélange de déception et de souhait pour le JAL d'obtenir au moins un FIC.

7.6 La sixième étape : la sortie du processus (hiver 1990)

À moins que le milieu décide de donner suite à «*notre rapport*», mon intervention au JAL est maintenant terminée. Mon intervention a de moins en moins de place. La structure CODEST est pressentie pour poursuivre le travail amorcé de «*commissariat industriel rural*». Un support financier public peut assurer sa survie. Son fonctionnement devient plus autonome sous deux aspects : financièrement, en ayant un budget assuré; socialement, en ayant une légitimité et un appui éventuel de la communauté «*plus silencieuse*» et moins directement participative... elle est représentée dans ses structures politiques locales. C'est comme si la participation directe, celle du début, celle de l'émergence, de l'expérience jalloise, était devenue superflue... L'attention est centrée à l'hiver 1990 sur l'attente du FIC. De plus, l'envergure de la tâche de donner suite aux

stratégies de développement est de plus en plus lourde à porter. Faut-il rappeler que ma démarche se fait à titre de bénévole? Je suis aussi en attente d'action, surtout occupé à rédiger les résultats de la présente démarche.

Au début de juin 1990, j'apprends des responsables de la Coop-CODEST que l'obtention d'un FIC est officiellement chose faite. Pour ces derniers, le financement de l'organisme développemental du milieu est maintenant assuré pour les trois prochaines années. Le «Groupement acéricole» qui sera mis en place recevra 150 000\$ dollars sur trois ans. Par un mécanisme d'échange de services avec le «Groupement acéricole», la Coop-CODEST bénéficiera, elle-aussi, de ce financement public. Répétons-le! Dans la pratique, ce financement bénéficiera à l'ensemble Coop-CODEST-«Groupement acéricole» comme organisme développemental du milieu axé sur l'acériculture.

Le financement étant maintenant assuré, il n'est plus «pressant» de solliciter une participation financière accrue des caisses populaires et municipalités et le projet de développement acéricole jallois peut plus que jamais aller de l'avant.

Dans le **Rapport d'activités annuel 1989-1990**, l'acériculture occupe presque toute la place. D'un point de vue fonctionnel, l'organisme développemental est maintenant devenu quadracéphale (Coop-CODEST-«Groupement acéricole»-Club d'encadrement technique pour les acériculteurs), au profit d'une vision de développement qui m'apparaît plus sectorielle et moins «locale».

Il est nécessaire de vous rappeler qu'en 1988, lors d'une assemblée conjointe des deux (2) organismes (Coop. et CODEST) les personnes présentes donnèrent le mandat d'administrer conjointement le développement du territoire, [...], cette formule s'est étendue à des organismes nouvellement créés sur le territoire, dont en outre le Groupement acéricole de l'Est et la mise sur pied d'un Club d'encadrement technique des producteurs. [...] Pour la prochaine année, la CODEST entend concrétiser et suivre les différents dossiers dont elle a élaboré pour le volet acéricole. [...]. À l'heure actuelle, il est évident que le dossier sur le développement de l'acériculture déborde du territoire de la CODEST, et les administrateurs en sont conscients. À ce titre, il apparaît évident que les structures nouvellement formées sur le territoire, afin d'aider les producteurs, devraient nécessairement ouvrir leurs champs d'activités à tous les producteurs du Témiscouata. [...] Toutes ces

*démarches sont pour conduire éventuellement à l'implantation d'une usine de transformation de produits d'érable au Témiscouata.*¹⁸

Dans ce nouveau partenariat à quatre, le budget de la CODEST passe de 84 085\$ en 1989 à 46 474\$ en 1990¹⁹. La Coopérative administre ses actifs et «*apporte son support aux organismes qui oeuvrent dans le développement du milieu*». La CODEST consacre la majeure partie de ses énergies au dossier acéricole.

Pour les responsables de la CODEST, cet alignement plutôt sectoriel serait de nature conjoncturelle, le dossier acéricole est mis de l'avant parce que le plus susceptible d'obtenir du financement, de réussir et d'avoir un impact majeur sur le développement du milieu.

*Au cours de l'année [...] ce dossier (acéricole) a occupé environ 70% du temps les tâches de l'agent de développement (de la CODEST). Ceci semble exagéré mais [...] on ne peut diluer les efforts dans une multitude de dossiers, ceci au détriment d'un projet collectif à fort impact économique dont il a des opportunités de réussir.*²⁰

La CODEST ne renoncerait par ailleurs pas complètement au développement intégré des ressources locales : en 1990, quatre «*dossiers généraux*» ont suscité l'intervention de l'organisme :

- *Suivi du dossier charcuterie Bégin,*
- *Suivi du dossier atelier couture de Lejeune,*
- *Étude de préfaisabilité de l'élevage du corégone,*
- *Dossier Inter-Prif.*²¹

Pour les leaders du milieu et une large majorité de Jallois, l'orientation acéricole du JAL s'inscrit dans un projet développement local. Développement local parce qu'il origine du JAL, met en branle les organismes développementaux (Coop-CODEST-«*Groupement acéricole*»-Club d'encadrement technique pour les acériculteurs) et une large portion des entrepreneurs du milieu, vise largement le développement du JAL et pourrait s'avérer «*extrêmement*» profitable pour le JAL.

En ce qui concerne l'implication communautaire, pour l'ensemble des Jallois, celle-ci a toujours été en relation avec les menaces pesant sur le milieu.

Comme le JAL n'est pas menacé de fermeture et que le financement de «l'organisme développemental» (quadracéphale) est maintenant assuré, cela exige moins d'engagement communautaire. Advenant une menace pour la survie du milieu, celui-ci réagirait en conséquence.

Dans cette orientation développementale où le développement intégré, communautaire et participatif est en quelque sorte mis en réserve et où la participation populaire directe est moins importante, il ne pouvait y avoir que très peu de place pour notre recherche-action telle que définie au départ. Une stratégie de développement, qui met en relief, la nécessité d'un développement intégré des ressources et l'importance de réactiver le «communautaire» devenait de plus en plus difficile à porter. Est-ce que seul l'échec de la demande d'un FIC aurait pu apporter un meilleur suivi à la «Stratégie de développement»?

Celle-ci aurait alors probablement servi de fer de lance pour réclamer plus de financement du milieu pour la CODEST. Dans cette mouvance, de nouveaux mécanismes développementaux auraient peut-être vu le jour (table de concertation des instances et décideurs du milieu), le milieu se serait peut-être réinterrogé fondamentalement avec comme toile de fond la «Stratégie de développement» élaborée à l'automne 1989.

Mais il s'agit là de suppositions bien fragiles compte tenu des tendances dominantes au sein des structures du JAL. Je tiens à souligner ma satisfaction, pour le JAL, pour l'appui public obtenu en ce qui regarde le financement par le FIC. Il est humainement très difficile de s'y opposer. Je ne veux que faire part des ambiguïtés d'un chercheur-intervenant engagé et préoccupé de renforcer ce qui m'apparaissait comme étant les lignes de force du JAL (voir dynamique collective et communautaire, stratégies de développement intégré d'un territoire) et qui doit taire certaines convictions et déceptions compte tenu du déroulement du processus. Mon inquiétude est aujourd'hui reportée sur les stratégies publiques de financement du développement local... Il m'importait de prendre un «certain recul» d'action et de réflexion pour terminer mon cheminement. C'est ce que je veux vous livrer dans un dernier chapitre.

Notes

1. Voir les notes prises par Hugues Dionne, sociologue à l'Université du Québec à Rimouski, lors d'un séjour au JAL en juin 1987.

2. Cette équipe de recherche était formée en plus de Hugues Dionne et de moi-même, de Carol Saucier (professeur-chercheur à l'UQAR) et de France Bernier (étudiante à la Maîtrise en développement régional et chargée de cours).
3. **Rapport d'activités annuel 1988-89 (conjoint, Coop-CODEST), Assemblée annuelle conjointe**, Auclair, Coop-CODEST, le 13 novembre 1989, p. 2.
4. Statistique Canada, Recensements de 1956, 1976, 1981 et 1986.
5. Statistique Canada, Recensements de 1971, 1976, 1981 et 1986.
6. Chiffres tirés à partir de Statistique Canada, Recensement de 1981 et de **Paysage socio-économique de l'Est du Québec**, 1987, p. 8.
7. Statistique Canada, Recensement de 1981.
8. Statistique Canada, Recensement de 1981.
9. Coopérative de développement agro-forestier du Témiscouata, **Rapport sur la situation du JAL en 1985**, Auclair, le 18 mars 1985, p. 2.
10. Groupement forestier de l'est du lac Témiscouata inc., **Assemblée générale annuelle 1988-89**, Auclair, avril 1989, 29 pages.
11. Renseignements tirés à partir d'une entrevue réalisée avec le gérant du Groupement forestier de l'est du lac Témiscouata, à Auclair le 6 octobre 1988.
12. Propos tirés d'une conversation téléphonique avec la présidente de la CODEST, le 18 avril 1989.
13. **Stratégie de développement**, pp. 276 à 278.
14. Guide des aides et subventions, Centre de recherche et de publication du Canada, août 1987, p. C-173.
15. **Rapport d'activités annuel 1988-89 (conjoint, Coop-CODEST, Assemblée annuelle conjointe, Auclair, Coop-CODEST, 13 novembre 1989, p. 6.**
16. *Ibid.*, p. 3.
17. *Ibid.*, p. 5.

18. **Rapport d'activités annuel 1989-1990 (conjoint, Coop-CODEST, Assemblée annuelle conjointe, Auclair, Coop-CODEST, 4 décembre 1990, p. 1 et 9.**
19. **Corporation de développement économique de l'Est du Témiscouata, États financiers au 31 mars 1990, Auclair, CODEST, 1990, p. 3.**
20. **Rapport d'activités annuel 1989-90 (conjoint, Coop-CODEST), Assemblée annuelle conjointe, Auclair, Coop-CODEST, 4 décembre 1990, p. 7-8.**
21. **Ibid., p. 7.**

Chapitre 8

Enjeux d'intervention et de développement

Mon entreprise voulait d'abord répondre à une demande du milieu jallois pour l'élaboration d'un plan d'action développemental. Dans une dynamique de recherche-action, je voulais de plus élargir ma réflexion aux défis du développement local villageois en milieu périphérique éloigné des centres urbains, au développement communautaire, à une vision différente du développement.

En cours de route, d'autres questionnements ont secoué mon itinéraire : sur la démocratie, l'écologie, la culture au sens large, le pragmatisme, etc. Aussi j'ai été très vite confronté à une ambiguïté fondamentale, «*notre recherche-action*» pouvait-elle avoir une partie définissant le développement et la participation populaire ou être simplement l'instrument de légitimation d'orientations définies par les «*structures en place*»?

8.1 Recherche-action ambiguë ou contrat de recherche?

Depuis déjà plus de vingt ans, le JAL recherche, expérimente et agit sur son développement. Il est en état de réflexion et d'action. Depuis trois ans, ses préoccupations portent principalement sur le développement acéricole.

Officiellement, la demande du milieu à l'égard de l'intervenant universitaire portait sur l'élaboration d'une stratégie d'action développementale pouvant enclencher une plus grande implication du milieu. Or, le groupe demandeur (Coop-CODEST) avait déjà choisi sa stratégie d'action basée sur l'entrepreneuriat individuel et le développement acéricole. Devant cette réalité, mon rôle ne pouvait être que de conforter cette stratégie déjà élaborée depuis 1987 ou de superposer à cette stratégie entrepreneuriale acéricole une stratégie plus globale construite avec le milieu qui tiendrait compte de la volonté acéricole et des autres volontés du milieu et ce, avec l'espoir d'enclencher un processus développemental plus large.

Il y avait une profonde ambiguïté dans ce mandat entre une demande formelle pour l'élaboration d'une stratégie de développement et une demande informelle pour conforter une stratégie déjà choisie. Pour la Coop-CODEST, «notre» démarche pour susciter une plus grande participation au processus développemental et élaborer une stratégie d'action plus globale devait d'abord amener la population et les organismes jallois à supporter davantage la CODEST et le projet acéricole.

D'une certaine manière, le brassage d'idées suscité par notre démarche était vu favorablement par le groupe demandeur, les stratégies d'information-animation étant perçues comme un des éléments historiques du développement jallois.

Je me trouvais donc au départ dans un couloir particulier. En appoint au projet acéricole, je devais susciter une recherche-action plus globale mais dont le but premier (suivant les attentes du groupe demandeur) était de conforter les orientations latentes visant la sauvegarde de la CODEST et le développement acéricole. Mandaté officiellement par la Coop-CODEST, avec son appui logistique, j'ai réussi avec quelques Jallois à animer cette «petite» recherche-action.

À cause de son caractère ambigu, notre recherche-action n'a pu vraiment s'élargir. Ce demi-échec montre bien que la recherche-action appartient «aux groupes en action» et que fondamentalement elle échappe au chercheur-individu. Le chercheur-individu ne peut susciter que ce qui émane d'une volonté sociale active ou latente. La recherche-action est une aventure collective, le chercheur-individu ne peut être que facilitateur de cette aventure collective.

Notre entreprise a été jugée secondaire par rapport aux orientations principales centrées sur le développement acéricole. Pour la Coop-CODEST, notre entreprise était d'abord un contrat de recherche. Il appartenait à l'intervenant universitaire d'impliquer davantage le milieu et d'en faire une recherche-action, ce qui m'était évidemment presque impossible. Il aurait fallu pour ce faire, la venue d'éléments conjoncturels indépendants du chercheur-individu (soit l'éclosion de menaces graves et imminentes sur le JAL, la CODEST ou le projet acéricole) qui auraient activé la société jalloise dans le sens de notre recherche-action en vue de l'élaboration d'un plan populaire et participatif de développement local.

Mais évidemment, je n'ai pas l'intention de minimiser les apports réflexifs de ma démarche. Le cadre d'intervention m'a aussi permis de faire de la recherche, de faire de l'observation participante, de favoriser davantage la

«*parole*» et la réflexion dans le milieu, et d'apporter certains constats (du milieu et du chercheur) susceptibles d'éclairer le JAL dans sa recherche développementale.

8.2 Une entreprise sans lendemain?

Et puis, j'ai rempli mon mandat! J'ai réalisé, en donnant la parole aux Jallois, un rapport diagnostique de la situation. J'ai réalisé, suivant les indications du milieu, une stratégie développementale globale qui se voulait provisoire mais qui n'a pas eu de suite. Partant de là, sommes-nous en présence d'une entreprise sans lendemain?

À la suite du mandat ambigu que j'avais reçu, je n'ai pas pu susciter une large implication du milieu. La «*Stratégie de développement*» a failli déboucher sur une table de concertation, mais l'orientation FIC-acériculture et ses premières réussites («*Groupement acéricole*», Club de production, Station de prélèvement des polluants, etc.) ont relégué aux oubliettes tout autre cheminement. La volonté exprimée, dans le **Rapport d'activités annuel 1988-1989 de la Coop-CODEST** de donner suite à notre «*Stratégie de développement*» est restée lettre morte. À court et probablement à moyen terme, mon entreprise devrait donc demeurer sans lendemain visible.

À long terme, convaincu de la pertinence de plusieurs constats et réflexions du rapport diagnostique et de la «*Stratégie de développement*», je souhaite qu'un jour le JAL reprendra sa démarche pour un développement davantage participatif et intégré des ressources. Peut-être est-ce ici davantage l'homme d'action qui se prononce, qui met de l'avant des «*présomptions*»? Pour l'heure, je dirai globalement que le JAL semble s'inscrire de plus en plus dans une logique de développement plus technocratique, plus productiviste, davantage sectorialisée, moins «*populaire*» et moins territorialisée.

Comme chercheur, je ne suis pas déçu des résultats actuels de mon entreprise, je pense mieux comprendre les enjeux de survie et de développement d'espaces ruraux peu peuplés éloignés des courants développementaux dominants. C'est à ce niveau que se situent les résultats de ma recherche, et surtout de ma réflexion. Le développement possible devra passer par de nouveaux modèles... il exige des changements sociaux majeurs.

8.3 Évolution du projet jallois d'hier à aujourd'hui

De mon «voisinage» avec les Jallois et de ma recherche, je ne peux que constater que le projet jallois d'aujourd'hui tend à s'éloigner du projet jallois d'hier.

Dans les années 1970, dans la foulée des Opérations dignité, le JAL, pour survivre, mais aussi pour vivre, se donne un projet de développement local et participatif important. À la fois lutte pour la survie et projet d'économie sociale, il s'agit de gérer et développer ses ressources d'une manière intégrée, communautaire et participative. Le projet jallois agit selon un certain nombre de principes : le droit de vivre chez-soi (développement local), la nécessité de mettre en oeuvre une voie rurale de développement (développement intégré des ressources), la primauté d'un développement basé sur la participation populaire et la création d'emplois (rentabilité sociale). De ces principes découlent un élargissement démocratique (démocratie directe) et en bout de ligne, un face à face avec l'économie et la culture dominante.

Ce projet de développement local et participatif peut se mettre en oeuvre parce qu'il s'appuie sur certaines conditions déjà réalisées ou réalisables. Il prend ses racines dans une situation de domination et dans l'incapacité du système socio-économique dominant à régler cette situation autrement que par la disparition des «dominés» en tant que communautés particulières (fermeture des villages jallois). Il peut s'appuyer sur une identité ou une mémoire collective locale. Il est issu et peut s'appuyer sur un mouvement social crédible (Opération dignité). De ce fait, il peut opposer à la rationalité économique et à la culture dominante une alternative de développement crédible basé sur la rentabilité sociale, sur le remariage de l'économique à la culture locale. Il peut bénéficier d'un système public qui permet ou tolère l'expérimentation d'une rationalité de développement communautaire. Certes, pour ce faire, il faut livrer de durs combats, il faut jouer sur les contradictions du système. Il peut s'appuyer sur un tissu social encore relativement vigoureux.

Pour moi, c'est la «réalisation» de l'ensemble de ces différentes conditions, interreliées, qui constituait le levain de l'aventure jalloise des années 1970. Partant de là, les Jallois ont pu se mobiliser localement pour résister à la menace de disparition du milieu et proposer des alternatives de développement crédibles. C'est le deuxième moment du JAL des années 1970. Puis dans un troisième moment, les Jallois ont entrepris de réaliser les alternatives de développement qu'ils proposaient. Ils ont approfondi leur solidarité, développé leurs expertises et leurs capacités d'entreprendre. Ils se

sont donné un organisme de gestion collective, des entreprises créatrices d'emplois, un journal communautaire, ils ont obtenu de meilleures infrastructures de développement, etc.

Ce processus de développement n'est pas mécanique, les différents éléments du processus ne sont pas séparés dans le temps: l'identité locale, la mobilisation, l'engagement des acteurs, le rapport de force entre la rationalité dominante et la rationalité locale, tous ces éléments sont présents à l'intérieur de l'ensemble du processus. Les acteurs locaux, régionaux et étatiques sont, dans ce processus, constamment en mouvement pour en arriver finalement à un nouvel équilibre, à une nouvelle rationalité où les acteurs locaux ont le «*haut du pavé*». Au JAL, cela a correspondu à la création d'un organisme communautaire de développement, à l'expérimentation d'entreprises à propriétés et gestions communautaires, à un projet de développement intégré des ressources et à un exercice direct de démocratie. Cependant cette nouvelle rationalité qui, localement, pouvait définir de nouvelles orientations, devenait corps étranger dans l'ensemble dominant. Le droit au travail chez-soi, le développement intégré des ressources locales, la gestion de ce développement par les «*locaux*», la primauté d'un développement basé sur la participation populaire et la création d'emplois, tout cela s'opposait à une rationalité économique dominante, à long terme toujours plus ou moins impitoyable face aux dissidences socio-économico-culturelles.

Dès 1979, le fragile équilibre de l'économie sociale jalloise est attaqué, l'acteur étatique coupe dans les subventions et cherche à réduire l'action de la Coopérative de développement. De 1980 à 1984, les entreprises à gestion communautaire se privatisent. En 1986, à la fois forcée par l'État et par la rationalité économique dominante, la Coopérative de développement crée la CODEST. Le projet jallois semble maintenant en baisse d'économie sociale.

Au cours des années 1980, le JAL s'éloigne peu à peu de sa stratégie de développement intégré et participative pour adopter une stratégie de développement plus sectorielle qui s'appuie sur l'entrepreneuriat individuel. Ce passage ne s'est pas fait du jour au lendemain. Il s'est effectué au fur et à mesure que vieillissait le processus de développement local et que la rationalité dominante devenait plus restrictive.

Il y a eu, à mon avis, trois aspects interreliés à la volonté développementale jalloise initiale qui correspondaient à autant de principes (ou groupe de principes) de développement. Un aspect très «*limitatif*» de la **rationalité dominante** par la mise en avant d'une rationalité territoriale, intégrée et communautaire du développement; un aspect **processus local** de

développement; un aspect participatif d'un mouvement social (tel que véhiculé par les Opérations dignité).

Dans un premier aspect, les acteurs jallois cherchaient à limiter la rationalité développementale dominante et a-territoriale, en y «*juxtaposant*» une rationalité développementale de nature territoriale et communautaire. Ce premier aspect rendait compte des carences de la rationalité dominante à assurer la vie ou la survie du territoire jallois. Face à ces carences et à leurs aboutissements (chômage massif, exode de la population, baisse des services et finalement disparition de l'espace jallois comme territoire de vie), les acteurs jallois n'avaient que deux possibilités : soit accepter la rationalité dominante comme seul fonctionnement sociétal possible et du même coup se résigner à la disparition à court ou à moyen terme de leur communauté; soit questionner la rationalité dominante pour, par la suite, proposer et mettre en marche une dynamique alternative de développement local.

Les acteurs jallois ont choisi la deuxième possibilité. Ils ont refusé de se laisser enfermer dans une logique de développement purement sectorielle, par secteurs d'activités économiques jugés rentables par l'économie de marché, qui les auraient laissés avec le seul secteur forestier comme secteur «*rentable*». Ils ont préféré s'engager dans un développement intégré de l'ensemble des ressources du milieu¹. Tout au long de l'expérience, la volonté jalloise à vouloir contrôler l'ensemble de ses ressources et en maîtriser les retombées économiques a été affirmée avec force, conviction et sans l'ombre d'un doute. Le JAL travaillait alors au développement de toutes ses ressources: ressources humaines (développement social des individus, développement de l'«*entrepreneurship*», développement de la main-d'oeuvre, croissance personnelle), ressources naturelles (projet agricole, acéricole, forestier, touristique), ressources infrastructurelles (action favorisant l'amélioration des routes, du réseau téléphonique, du parc de logements, des installations municipales), ressources découvertes à force d'imagination (installation d'une usine de cercueils, installation d'une usine d'huiles essentielles, création d'une radio et d'un journal communautaire). Pour vivre de et dans leur milieu, les Jallois sentaient le besoin de développer toutes leurs ressources en complémentarité les unes aux autres et de les exploiter de manière à en assurer la pérennité. C'est le concept de développement intégré des ressources.

Les acteurs jallois ont refusé de se laisser enfermer dans une logique développementale uniquement technocratique, avec ses normes entrepreneuriales et étatiques au service exclusif de l'économie de marché. Ils ont refusé d'évacuer le politique et le social, pour s'engager dans une voie

développementale communautaire et participative où primaient de nouvelles normes basées sur la convivialité (participation, démocratie plus directe, solidarité) et les besoins du milieu (création d'emplois comme but premier, incubation communautaire d'entreprises, services aux entrepreneurs du milieu, groupes de pression auprès des instances gouvernementales).

Pour réaliser la gestion et le développement intégré de ses ressources, le JAL optait pour une formule communautaire à la fois particulière et flexible, la Coopérative de développement agro-forestier du Témiscouata (Coop. JAL).

La Coopérative de développement était à la fois incubatrice communautaire d'entreprises et pourvoyeuse de services aux entrepreneurs du milieu qui en faisaient la demande (montage de dossiers, pilotage de projets à travers les différentes officines gouvernementales et para-gouvernementales, aide à la gestion, etc.). De par son rôle premier d'incubatrice communautaire d'entreprises, elle a d'abord permis l'expérimentation d'entreprises communautaires, puis leur transformation en entreprises privées de nature familiale par la suite. De par ses activités et les activités plus ou moins indépendantes qu'elle générait, la Coopérative JAL a favorisé le développement et la socialisation des individus, elle a permis de refaire le tissu social (animation, formation, croissance personnelle, «resolidarisation», augmentation de la capacité d'entreprendre, etc.).

La Coopérative a été un temps un petit gouvernement communautaire responsable en partie de l'avenir du JAL, chargé de provoquer le développement, pour le bien-être de l'ensemble de la collectivité.

La «*formule communautaire*» tant en ce qui concerne la Coopérative de développement², les entreprises alors sous sa responsabilité, l'érablière «*La Grande Coulée*» (qui fonctionna un temps (1977-1984) d'une manière communautaire et indépendante de la Coopérative de développement) et le «*Groupement forestier*»³ (entreprise à charte privée mais propriété collective de quelques 350 actionnaires surtout jallois : propriétaires et travailleurs forestiers affiliés au «*Groupement*»), a été un exercice avancé de démocratie économique, politique et sociale. À titre d'exemple de cette volonté démocratique inhérente au projet jallois, mentionnons l'organisation en 1980 par la Coopérative de développement d'un colloque populaire destiné à trouver des solutions aux différents problèmes du milieu.

Dans ce colloque, la population devait faire une analyse de la situation et chercher des solutions, lesquelles solutions devaient

permettre de tracer les orientations principales de l'action future de la Coopérative. Le colloque fut effectivement tenu le 17 décembre 1980, donnant ainsi l'occasion à 183 personnes de participer à sept ateliers qui ont traité des thèmes suivants: l'agriculture, la forêt, le tourisme, l'industrie, l'information, la place des jeunes et les politiques gouvernementales.⁴

En cherchant à limiter la logique développementale a-territoriale, sectorielle et technocratique par une logique de développement territorialisée, intégrée, communautaire et participative, les acteurs jallois cherchaient du même coup à limiter une productivité (productivisme) où la rentabilité ne se mesure qu'en terme industriel, commercial et financier. Ils mettaient de l'avant la nécessité de mesurer aussi la rentabilité en terme social (création d'emplois comme but premier, bien-être des citoyens, etc.). La finalité productiviste était limitée par la volonté du milieu de privilégier une productivité au service d'abord du développement local.

Sous un second aspect, la volonté de limiter la rationalité dominante a-territoriale en y «*juxtaposant*» une rationalité territoriale, limitative de la première, se découvrait puis se mettait en branle à travers un processus local de développement. À la base de ce processus, il y avait un enracinement dans le milieu (mémoire collective), une identité jalloise qui s'était créée en résistance (identité défensive, affirmation culturelle, reconstitution des appartenances) au projet étatique et technocratique du B.A.E.Q. de fermer les villages jallois. Par la suite, les acteurs jallois se sont mobilisés en vue du développement (passage à l'identité offensive). Les individus les plus conscients ont formé des comités de citoyens à Saint-Juste, Auclair et Lejeune, ils se sont représentés autrement les problèmes de développement : face au réaménagement régional, ils ont proposé un aménagement de toutes les parties et richesses du territoire régional. Ils ont agi sur les représentations des autres Jallois; le développement du territoire jallois et de ses ressources devenait crédible. Ils ont produit de la mobilisation, de la solidarité, de la participation : regroupement des comités de citoyens, série de réunions publiques de sensibilisation et de formation, solidarité de toute la communauté pour le développement local (particulièrement l'assemblée publique du 19 septembre 1973 qui réunissait pratiquement toute la communauté jalloise). Les tissus sociaux communautaires étant réactivés, les acteurs jallois se sont mis en situation de projet. Puis ils ont proposé une stratégie de développement basée sur les réalités économiques et les besoins locaux : le développement communautaire et intégré des ressources. Ils ont pris en charge leur développement : mise sur pied d'un «*Groupement forestier*», d'une Coopérative de développement, d'une érablière industrielle,

d'une production de pomme de terre de semence, d'une radio communautaire, etc.

Sous un autre aspect, le processus jallois de développement participait à un mouvement social. Par leur Coopérative de développement et les entreprises qu'elle initiait, les acteurs jallois tentaient d'institutionnaliser leur propre rationalité de développement face à la rationalité dominante. Par leur combat, à différentes instances, par leur résistance face à l'appareil étatique, par la formule coopérative qu'ils mettaient de l'avant (incubation communautaire d'entreprises, gestion coopérative d'entreprises), par la démocratie de consensus social qu'ils mettaient en pratique, par l'animation-formation qui appuyait leurs actions, par le développement intégré des ressources qu'ils essayaient de vivre, les acteurs jallois voulaient contrôler les normes et pratiques sociales de leur développement.

Cette conduite collective jalloise regroupait les habitants des villages de Saint-Juste, Auclair et Lejeune. Elle était organisée par la classe populaire, c'était la communauté en action : assistés sociaux, chômeurs, commerçants, ménagères, travailleurs, etc. Celle-ci s'opposait à la «*stratégie développementale*» de fermeture des villages mise de l'avant par la classe dirigeante, puis proposait une autre orientation de développement conforme à ses besoins et s'y engageait. La classe populaire jalloise s'opposait d'abord à l'acteur étatique (les technocrates de l'État) qui voulait fermer les villages jallois et dans une moindre mesure à ceux parmi les acteurs politiques et économiques régionaux qui partageaient et appuyaient les vues de l'État sur la «*non-viabilité*» des «*arrière-pays*». Une fois la menace de fermeture des villages jallois explicitement écartée, la lutte se poursuivit sous d'autres formes. Du début des années 1970 au milieu des années 1980, le projet de développement local jallois a été plus radical parce qu'il se voulait très limitatif de la rationalité dominante. Par sa stratégie de développement territoriale et intégrée, communautaire et participative (entreprises communautaires, démocratie économique, participation des citoyens à la gestion du milieu), il s'opposait à la rationalité de développement dominante. Aussi, parce qu'il s'appuyait sur l'ensemble du tissu social jallois dans un processus de développement identitaire et participatif et parce qu'il cherchait, dans son rapport de force avec la classe dirigeante, à contrôler une très large part de ses modèles de fonctionnement (démocratie plus directe comme pratique sociale, développement intégré et participatif comme base normative, «*Coopérative de développement JAL*» comme institution), le projet JAL se présentait comme une alternative possible et crédible.⁵

C'est donc dire qu'à ses débuts, le projet de développement local jallois,

par son caractère participatif, a été un exercice avancé de démocratie politique et économique. Par sa volonté d'arriver à un développement intégré des ressources, il proposait une vision rurale spécifique du développement et de l'exploitation des ressources naturelles. Par sa pratique de développement participative et intégrée, il mettait fortement de l'avant une logique territoriale et identitaire du développement. En 1990, le projet de développement jallois, s'il met toujours de l'avant des perspectives de développement territorial et identitaire, est soumis à des pressions technocratiques et des impératifs productivistes qui fragilisent les perspectives initiales d'un développement territorial et intégré. L'approche fragmentée et sectorielle de développement favorise surtout la croissance et la performance de certaines entreprises. L'éloignement et le désintéressement progressif de la communauté jalloise à l'égard des mécanismes décisionnels se poursuit...

Le passage d'une stratégie de développement communautaire, participative et intégrée à une stratégie de développement plus sectorielle et basée sur l'entrepreneuriat individuel correspond à la fois aux tendances lourdes d'un système dominant qui pénètrent le local (via les règles de l'économie de marché et les politiques normatives d'instances étatiques au service de cette économie de marché) et aux mouvances d'un local qui ne peut échapper indéfiniment à une certaine uniformisation culturelle présente dans l'ensemble du système et liée au mode de production dominant *«dont les effets reproducteurs limitent, conditionnent, réorientent les processus de développement»*.⁶

8.3.1 D'une stratégie communautaire et participative à une stratégie basée sur l'entrepreneuriat individuel

Le passage d'une stratégie communautaire et participative à une stratégie basée sur l'entrepreneuriat individuel est important. Il ne veut aucunement remettre en question l'importance des projets d'entreprises. Il veut surtout en démontrer le caractère trop limitatif pour parler de développement local et territorial, en tant que tel.

Ce passage résulte d'abord, de la *«faillite»* de la gestion communautaire des entreprises. Selon les Jallois, cette *«faillite»* s'expliquerait :

- par la quasi impossibilité d'assurer le financement à long terme des entreprises communautaires;

- par la difficulté en entreprise communautaire (à cause de sa gestion «*démocratique*») de prendre des décisions rapidement, ce qui minerait l'efficacité;
- par des motifs culturels (mentalité), l'entreprise communautaire ne parvenant pas à susciter un sentiment d'appartenance et de propriété assez fort pour maintenir une productivité comparable à celle de l'entreprise privée.

Il faut aussi noter d'autres facteurs surtout conjoncturels. Le passage d'une stratégie communautaire-participative à une stratégie basée sur l'entrepreneuriat individuel s'est fait :

- parce que les subventions pour toute action communautaire devenaient de plus en plus rares;
- parce que le sentiment d'urgence (menace d'une disparition imminente des villages jallois) qui avait fondé la stratégie communautaire-participative n'existait plus;
- parce que plusieurs de ceux qui avaient été les leaders de l'action communautaire, devenus entrepreneurs privés, étaient maintenant occupés au développement de leur propre entreprise;
- pour des raisons relevant de l'entropie démocratique: essoufflement du militantisme, bureaucratisation pour s'inscrire dans l'univers ambiant, délégation des pouvoirs entre les mains de quelques-uns à cause du «*Know How*» de ces personnes et par souci d'efficacité de fonctionnement.

Les entreprises communautaires jalloises s'étant privatisées et les principaux animateurs communautaires étant devenus entrepreneurs privés, il est dans l'ordre des choses que l'on soit passé à une stratégie qui s'appuie sur l'entrepreneuriat individuel, on revient ici à des tendances historiques déjà observées⁷. La mobilisation qui était autrefois collective et conscientisante (communautaire et participative) est désormais plus sélective (basée sur l'entrepreneuriat individuel et sur des organismes développementaux plus technocratisés). L'action qui était conduite collectivement (d'une manière participative) s'oriente aujourd'hui vers l'impulsion d'individus dynamiques capables d'entreprendre.⁸

Il semble bien que la stratégie développementale communautaire et participative, associée à un développement intégré des ressources, propulsée par un mouvement social de résistance territoriale, a permis la création au JAL d'un nouvel entrepreneuriat maintenant aux commandes de la collectivité jalloise. Le projet antérieur de développement jallois a permis finalement une

nouvelle hiérarchisation sociale (où dominant les entrepreneurs du milieu) associée à une certaine «*bureaucratization*» du local. Le processus de développement est donc devenu plus technocratique, plus instrumental, moins participatif et d'une certaine façon moins démocratique qu'à ses débuts. L'expérience jalloise semble démontrer l'impossibilité de maintenir un projet de développement local à mobilisation populaire élevée et en fonction de pratiques émancipatoires soutenues⁹. C'est comme si le développement local et participatif était soumis à une dynamique externe qui lui échappe et à une dynamique interne qui contribue elle aussi à son affaiblissement. Au JAL, la mise sur pied d'un nouvel entrepreneuriat individuel local et une certaine institutionnalisation des pratiques d'origine n'ont pu qu'affaiblir la participation populaire jalloise et banaliser les perspectives du début.

Cela dit, le JAL, comme communauté rurale éloignée des centres urbains et comme projet de développement «*entrepreneurial*» local, défend, de facto, un développement indissociable de la vie de la communauté. Même basée sur l'entrepreneuriat individuel, sa stratégie de développement continue de s'appuyer sur une vie et des besoins communautaires inscrits dans sa réalité rurale villageoise. Rappelons que l'entrepreneuriat privé actuel est en grande partie issu de l'expérimentation entrepreneuriale communautaire. Cet entrepreneuriat individuel s'appuie sur un certain nombre d'organismes appartenant à la communauté (Coop-CODEST-«*Groupe forestier*», etc.). Ces organismes proposent encore aujourd'hui une certaine délimitation communautaire et territoriale (prise en compte des besoins socio-économiques du milieu, surtout en termes de création d'emplois). Les bénévoles, les entrepreneurs et les «*permanents*» des organismes jallois qui sont associés dans la stratégie de développement actuelle se réclament, comme les animateurs d'autrefois, du «*communautaire*». Dans un milieu comme le JAL, l'entreprise locale est liée au milieu; c'est le propre du monde rural villageois où l'interdépendance est peut-être plus serrée qu'ailleurs.

8.3.2 Du développement intégré à un développement plus sectoriel

Dans son projet de développement local initial, le JAL proposait un développement à la fois communautaire, participatif et intégré des ressources. Par définition, le projet de développement local est surtout socio-spatial. Il vise le développement de la communauté et de son territoire. De manière explicite, le JAL définissait son action en fonction du développement de l'ensemble de ses ressources : ressources humaines, ressources que l'on se donne à force d'imagination, etc. Répétons-le, pour vivre de leur milieu, les Jallois

sentaient le besoin de développer toutes leurs ressources en complémentarité les unes des autres et de les exploiter de manière à en assurer la pérennité, c'est le concept de développement intégré des ressources. Avec cette volonté, à force de travail et de ténacité, les Jallois ont mis sur pied un «*Groupement forestier*», des érablières, une usine de cercueils, une entreprise de production de pommes de terre de semence (gagnante d'une médaille de bronze de l'ordre du mérite agricole en 1989). Ces entreprises sont encore aujourd'hui au coeur de la vie socio-économique jalloise.

Malgré cela, en 1989, au JAL, on ne parle presque plus de développement intégré des ressources. On parle d'abord et avant tout de développement acéricole. La Coop-CODEST travaille d'abord et avant tout sur l'acériculture et, dans une moindre mesure, sur d'autres dossiers d'entreprises («*charcuterie Bégin*», atelier de couture à Lejeune, élevage du corégone). Avec l'acériculture, on mise maintenant sur un développement plus sectoriel. Cette orientation de développement sectoriel correspond à la fois au développement régional tel que prôné par l'État (spécialisation économique des espaces régionaux) et, il va sans dire, à la rationalité de l'économie dominante.

Cela dit, le JAL ne peut s'abandonner complètement à une vision sectorielle du développement qui nierait son projet de développement local (même si son projet de développement local est maintenant plus faible face à une rationalité de développement a-territoriale plus accentuée). Ainsi son enlignement sur le développement sectoriel n'est pas total, ni perçu comme irrémédiable. Il se veut surtout conjoncturel et en quelque sorte forcé par les exigences de l'économie de marché, par les normes sectorielles des programmes gouvernementaux et par un manque de moyens financiers.

Le projet jallois d'aujourd'hui est traversé par une double dynamique. D'un côté une dynamique sectorielle de développement qui semble capable de définir les orientations actuelles: voir projet acéricole comme pratique économique sectorialisée (spécialisation économique de l'espace jallois). D'un autre côté une dynamique plus territoriale de développement qui cherche à moduler le développement sectoriel en fonction des exigences du développement du milieu lui-même. Les termes prennent de nouvelles significations. Dans le domaine acéricole, on parlera alors de développement intégré de l'acériculture, de développer toutes les facettes de l'acériculture (usine de transformation, services aux acériculteurs, etc.) en fonction surtout des intérêts du développement territorial jallois. Par ailleurs la dynamique territoriale de développement s'exprime encore d'une manière secondaire par la persistance d'une volonté jalloise de diversification économique (mise en marche de projets sur l'élevage du corégone et la création d'un atelier de couture à Lejeune).

En somme, le JAL ne peut s'enligner complètement sur une dynamique de développement sectorielle et fragmentée. Il doit moduler cette orientation en fonction de sa situation spatiale. En ce sens, il ne peut pas abandonner complètement son projet de développement intégré des ressources. Néanmoins le développement sectoriel semble bien avoir pris le pas sur le développement intégré. Cette prédominance est conjoncturelle ou indique un mouvement plus profond vers une rationalité plus productiviste et technocratique à l'égard de l'espace jallois qui s'intègre dorénavant dans l'espace développemental «*mercéen*».

8.3.3 Du local au sous-régional (M.R.C.) ou le glissement vers une identité «*locale*» élargie «*mercéenne*»?

À la prédominance du développement sectoriel correspond, dans le cas qui nous occupe du moins, un élargissement du «*local*». Le projet de développement jallois, désormais d'abord acéricole, s'adresse aussi à l'ensemble de la M.R.C. du Témiscouata et c'est à ce titre qu'il est financé.

Si le développement intégré des ressources est lié au développement territorial, le développement sectoriel n'est pas en soi territorial. Au JAL, le développement sectoriel ayant pris le pas sur le développement intégré, le projet de développement territorial jallois s'effacera-t-il au profit d'un projet de développement sous-régional «*mercéen*»? L'espace «*mercéen*», parce qu'il recèle davantage de ressources dites rentables, (par son étendue) peut plus facilement s'accommoder du développement sectoriel que l'espace «*local*» villageois, qui lui a davantage besoin de mettre de l'avant une stratégie de développement intégré de ses ressources pour maintenir sa population.

La rationalité de l'économie de marché et les stratégies gouvernementales provoquent à des modes de développement sectoriel et contraignent des expériences locales comme le JAL à élargir leur dynamique territoriale à la mesure des périmètres «*mercéens*». Dès sa fondation en 1973, le «*Groupement forestier*», qui est aussi à vocation sectorielle, regroupe un espace territorial plus large que celui du JAL. Aujourd'hui le projet acéricole issu de l'identité offensive jalloise, comme projet sectoriel, devient projet «*mercéen*» et tend à s'inscrire dans une identité territoriale plus large.

On peut supposer que l'appareil politique dominant n'a jamais vraiment et pleinement accepté le projet jallois, qu'il l'a toléré. L'appareil politique dominant, par ses capacités de financement et par ses structures, imprime lui aussi des tendances lourdes difficilement contournables. Dès 1979, l'État

québécois cherche à réduire le projet jallois en termes de projet sectoriel ou de coopérative de services. À partir de 1985, il apparaît clairement que l'appareil étatique québécois ne peut tolérer l'action jalloise que comme partie d'un projet développemental mercéen. De plus, le projet doit s'inscrire dans la ligne de pensée et de fonctionnement de l'économie dominante. En 1990, le gouvernement fédéral accepte de financer le JAL parce que celui-ci prend le virage du développement sectoriel et d'une identité «*locale*» mercéenne qui se construit.

Le JAL ne peut se soustraire à la territorialité développementale mercéenne, à des normes mercéennes, ainsi qu'à des normes étatiques d'une rationalité économique dominante qui «*limitent, conditionnent, réorientent*» sa pratique développementale.

8.4 Le JAL, un modèle de développement?

Comme pour toute autre communauté, le JAL n'est pas tenu à l'impossible. Les Jallois ont toujours choisi et choisiront toujours des voies de développement apparaissant comme crédibles et réalisables.

Pour une vaste majorité de Jallois, l'expérimentation des années 1970 qui était possible à ce moment-là, ne l'est plus aujourd'hui. Poussé par une rationalité socio-économique dominante plus restrictive, le JAL voit s'affaiblir la rationalité locale qu'il s'était donnée. Compte tenu de cela, s'il y a un modèle de développement qui ressort de l'expérimentation jalloise, il faut le voir avec prudence et comme possible seulement dans des conditions particulières.

Le modèle serait en gros le suivant : dans un espace socio-économique en régression, des individus prennent conscience que, pour s'en sortir, leur communauté n'a d'autre choix que de s'opposer à la rationalité dominante de développement.

Les acteurs locaux les plus «*conscients*» mettent en valeur l'identité locale et la nécessité de trouver une réponse locale au dépérissement de la communauté. Sur cette base, on parvient à mobiliser l'ensemble ou une large part des acteurs locaux. On découvre ensemble des possibilités concrètes d'agir et on propose sa propre stratégie de développement (ici développement participatif et intégré des ressources locales) qu'on finit par «*imposer*» aux acteurs nationaux et ou régionaux. Dans un équilibre instable, la rationalité locale a maintenant le haut du pavé sur la rationalité socio-économique dominante...

Mais on constate aussi que cette expérimentation socio-économique de développement ne peut être soutenue ni durer très longtemps. L'expérimentation du projet de développement local alternatif durera tant que l'acteur étatique (national et ou régional) tolérera cette expérimentation et/ou tant que l'économie de marché sectorielle n'imposera pas de nouveau à l'espace local en question son modèle de concentration, de spécialisation, de productivisme et de comptabilité économiciste.

S'ils réussissent à se donner davantage de moyens développementaux, les acteurs locaux doivent encore composer avec une rationalité économique dominante qui est a-territoriale. Ils leur faut toujours mettre de l'avant des exigences de vie territoriales et communautaires. D'un côté, les acteurs locaux sont mieux équipés (d'un point de vue entrepreneurial) pour lutter à l'intérieur de la rationalité dominante. D'un autre côté, les exigences de vie de leur communauté obligent toujours à mettre de l'avant des finalités sociales d'ordre territorial et communautaire. Ils ne peuvent alors le faire que d'une manière plus faible, entraînés qu'ils sont par les «*diktats*» de la rationalité économique dominante.

Le projet de développement local alternatif, de même que le mouvement social qui le sous-tend, ne peut être que temporaire. Dans nos sociétés post-industrielles, l'évaluation du projet de développement local alternatif se fait soit comme processus pouvant mener à une meilleure «*adaptation*» des locaux à la rationalité économique dominante, soit comme processus ayant permis une expérimentation utile pour une économie sociale en devenir. Enfin, s'il y a une meilleure «*adaptation*» à la rationalité économique dominante ou s'il y a une persistance de finalités d'économie sociale, les résultats du projet de développement local alternatif doivent se mesurer suivant le degré de bien-être qu'il apporte à l'ensemble des citoyens de la communauté locale.

8.5 Le défi du développement reste entier

Pour le JAL, l'expérimentation d'une nouvelle rationalité socio-économique a permis le développement de moyens développementaux plus adaptés à ses besoins. Il reste maintenant à savoir si les Jallois, avec les moyens qu'ils se sont donnés (expertises, entrepreneuriat, développement sectoriel, etc.), gagneront leur combat pour vivre dans leur milieu. Il reste encore à savoir si les gains de l'époque où prédominait la rationalité locale du développement intégré et communautaire pourront se maintenir. Il reste aussi à savoir si des projets relevant plus d'une dynamique de développement intégré pourront voir

le jour. En somme, le défi du développement reste entier. Jusqu'au milieu des années 1950, le JAL a plus ou moins bien vécu d'un système de développement agro-forestier. Puis le système est devenu non performant. Dans les années 1970, on a expérimenté le développement intégré des ressources. Aujourd'hui, la rationalité dominante ramène de plus en plus le JAL à un développement sectoriel et à un système de développement d'abord acérico-forestier. Est-ce que cette nouvelle rationalité plus sectorielle sera assez performante pour permettre à la population du JAL de se maintenir sur place et de se donner une qualité de vie enviable?

Malgré les «succès» du développement intégré, communautaire et participatif jallois, on a malheureusement constaté que le JAL continue de se dépeupler à la manière des autres espaces territoriaux et ruraux qui se dévitalisent. De 1971 à 1986 la population jalloise a diminué de 17,2% comparativement à une diminution de 8,69% pour l'ensemble de la M.R.C. du Témiscouata. On a aussi constaté que malgré ses succès entrepreneuriaux, le JAL semble s'appauvrir de plus en plus. De 1980 à 1985, le pourcentage des «familles économiques à faible revenu» est passé de 19,2 à 24,5%.

Comment expliquer cela? Il faut voir que le système agro-forestier qui, à une époque, a été performant en termes d'occupation et de peuplement du territoire¹⁰ n'a pas encore été remplacé adéquatement. Le développement intégré, porteur des espoirs du milieu, n'a réussi qu'à moitié. Le développement plus sectoriel acéricole n'a pas encore porté tous ses fruits. Mais surtout, l'exploitation des ressources naturelles n'a plus le poids développemental qu'elle avait... la crise forestière actuelle nous le rappelle tragiquement. L'économie des ressources est de plus en plus en défaillance et les nouveaux problèmes que cela implique sont loin d'être résolus.

Notes

1. Hugues Dionne (sous la direction de), **Aménagement intégré des ressources et luttes en milieu rural**, Rimouski, UQAR, Cahiers du GRIDEQ no 11, février 1983.
2. En 1975, la «Coopérative de développement JAL» comptait plus de 250 membres, en 1979 aux alentours de 300, en 1985 près de 500 personnes avaient droit de vote à l'Assemblée générale annuelle de la Coopérative.

3. Le «*Groupement forestier*» a été formé à l'initiative du Comité inter-municipal JAL qui est en quelque sorte l'ancêtre de la «*Coopérative de développement JAL*».
4. Hugues Dionne (sous la direction de), **Op. cit.**, février 1983, p. 131.
5. Alain Touraine, **La voix et le regard**, Paris, Seuil, 1978, p. 45, 108 à 114 et 132.
6. José Arocena, **Le développement par l'initiative locale, le cas français**, Paris, L'Harmattan, 1986, p. 207.
7. Clyde Weaver et Johanne Jessop, «*Redéploiement industriel et économie locale : perspectives nord-américaines*» dans **Redéploiement industriel et planification régionale**, Montréal, Faculté de l'aménagement de l'Université de Montréal, 1985, p. 144-145.
8. José Arocena, **Op. cit.**, 1986, p. 118 à 121.
9. J.P. Dupuis et al., **Les pratiques émancipatoires en milieu populaires**, Institut québécois de recherche sur la culture, Québec, 1982.
10. Bruno Jean, **Agriculture et développement dans l'Est du Québec**, Québec, Presses de l'Université du Québec, 1985, p. 26 à 33.

Conclusion

Personne ne peut se cacher sous le paravent de l'objectivité ou de la neutralité scientifique. Les actes humains, les choix faits par des humains, sont des choix d'ordre éthique, moral. La prétendue objectivité cache la plupart du temps des choix de valeurs inconscients.¹

Non performante dans la voie développementale dominante, vivant sur un espace rural peu peuplé, éloignée des centres urbains et en voie de dévitalisation, la population jalloise cherche la solution à cette dévitalisation en empruntant des voies non traditionnelles de développement : elle a expérimenté un développement local communautaire, participatif et intégré. Ce type de développement s'opposait à la rationalité de l'économie de marché parce qu'il exige la primauté de la rentabilité sociale sur la rentabilité économique (au sens strict) et parce qu'il demande un remariage du socio-culturel local à l'économique (convivialité). De plus, le développement intégré des ressources, parce qu'il se doit d'assurer la pérennité des ressources naturelles, s'oppose à une rationalité économique dominante peu respectueuse de certaines orientations écologiques.

Paradoxalement, ce projet de développement local alternatif, tout en s'affaiblissant progressivement, semble avoir permis une meilleure «*adaptation*» des acteurs locaux aux systèmes économique et politique dominants. Cette expérimentation sociale a débouché sur la création d'un nouvel entrepreneuriat privé plus susceptible de performer dans l'économie marchande. Cependant, ce réalignement particulier n'a pas encore réussi à arrêter les tendances lourdes d'un système dominant qui continuent à dévitaliser le JAL.

Ce réalignement rapproche le projet jallois de la rationalité économique dominante, mais reste effectivement, d'une manière moins forte, limitatif de cette rationalité (par le maintien de ses finalités pour un développement territorial et communautaire). Notre recherche-action rend compte de ce cheminement : une commande qui au départ semblait relever d'un

projet de développement local alternatif (élaboration d'un plan populaire de développement intégré) s'est avérée plutôt tributaire d'un projet de développement local de niveau faible (élaboration d'une stratégie entrepreneuriale visant d'abord le sauvetage d'une CODEST plus technocratisée et la confortation d'un projet d'entreprise acéricole). Toute notre recherche-action (interviews, assemblées-rencontres, relations avec la Coop-CODEST, rencontres individuelles, comité de travail, etc.) m'a amené à voir un JAL dans son évolution et d'une certaine manière dans son affaiblissement face aux perspectives initiales. Dans ce passage, le projet rural jallois, s'il se rapproche de la rationalité économique dominante, exige de sa nouvelle classe entrepreneuriale des défis de spécialisation, de productivité, de rentabilité des entreprises, oblige aussi en même temps cette dernière à respecter des finalités communautaires et territoriales assurant le maintien d'un territoire.

Quelle est la force de changement d'une telle expérimentation, en particulier pour les autres «*villages menacés*»²? J'exclus, de ma réflexion, les villages péri-urbains qui, de toute façon, n'entrent pas dans le champ de mon étude et qui, dans une large mesure, sont liés au développement ou au non-développement des centres urbains et/ou micro-urbains.

Pour les «*villages menacés*» où il ne reste plus un minimum de tissu social et de capacité collective mobilisable, je pense qu'il serait cruel de les «*entraîner*» dans un début d'expérimentation sociale douloureux et qui susciterait de faux-espoirs. Pour ces villages, l'expérimentation sociale, si elle peut apporter des gains temporaires au niveau de l'estime de soi et de l'amélioration de la qualité de vie, risque dans l'hypothèse probable d'une expérimentation sans lendemain, de miner davantage le moral des individus, d'augmenter le sentiment d'impuissance face à une réalité dévitalisante et surtout de rendre encore plus difficile, en les retardant, des choix individuels et collectifs qu'on ne saurait éviter.

Pour les «*villages menacés*» où le tissu social est encore relativement en santé (voir état des services à la population, démographie, état de santé de la population, etc.) la voie très exigeante d'un développement local communautaire, participatif et intégré des ressources, si elle est théoriquement encore possible, apparaît plus difficile à réaliser que dans les années 1970. Paradoxalement, au-delà des discours, le système dominant semble aujourd'hui beaucoup plus restrictif pour le «*local*», en ce qui regarde les transferts économiques du «*global, plus riche*» au «*local, plus pauvre*» : je pense ici, aux coupures des prestations de l'assurance-chômage, de l'aide sociale, du transport scolaire, des frais de police, de la voirie municipale, des bureaux de postes, etc.

L'expérience du JAL démontre que si ce développement local est possible, il est cependant très difficile de faire du «village» un «*espace de développement*» (l'espace villageois est alors moteur de développement); cela exige de multiples conditions, un processus complexe et énormément d'énergie. Les villages en dévitalisation qui tenteront de suivre la voie difficile d'un développement intégré et convivial doivent être conscients de la tâche immense qui les attend.

Pour ces mêmes villages où le tissu social est encore relativement en santé, il existe par ailleurs une deuxième voie (le JAL «*actuel*» chemine dans cette voie) qui s'inscrit davantage dans la rationalité dominante. Cette voie, tout en mettant de l'avant ses exigences développementales villageoises, s'inscrit davantage dans un développement plus sectoriel qui considère la sous-région (M.R.C.) comme «*espace de développement*». Cette deuxième voie suppose un entrepreneuriat susceptible de «*performer*» au niveau mercéen et sectoriel. En tout état de cause, l'espace villageois, s'il veut s'inscrire dans le système économique dominant et dans «*l'espace de développement mercéen*» et espérer y survivre, doit posséder des ressources dites rentables aux vues de l'économie actuelle de marché.

De toute manière, ici la situation villageoise demande une implication de l'acteur étatique (subventions, modulation des programmes économiques de développement, facilités de financement, transferts fiscaux, maintien des services publics) pouvant contrebalancer des tendances développementales lourdes pro-urbaines.

Dans une optique d'occupation intelligente du territoire, le «*global, plus riche*» a des responsabilités face au «*local, plus pauvre*» et une de ses responsabilités les plus importantes est de lui fournir des mécanismes de régulation (paiement de transferts, modulation de politique, subventions, etc...) pouvant contrebalancer des tendances économiques lourdes «*socialement inacceptables*». Le problème est de savoir ce qui est «*socialement inacceptable*» et ce qui ne l'est pas : à mon avis, il serait tout autant «*socialement inacceptable*» de ne pas porter secours à des villages éloignés en relative santé que de s'acharner à sauver des villages à l'agonie.

Quelle que soit l'orientation développementale choisie, pour les espaces ruraux peu peuplés et en milieux périphériques éloignés des centres urbains, le développement passe d'abord par la «*politique*», c'est-à-dire qu'il suppose un rapport de force «*éthique*» avec l'État... Il est fonction de choix, de valeurs.

Disons-le clairement, le développement local villageois ou le développement «local» mercéen (plus sectoriel) en zones défavorisées suppose des transferts socio-économiques et financiers, des principes de redistribution de la «richesse» collective³. Ce développement ne saurait se résoudre par la seule solidarité «locale» et/ou par une décentralisation des pouvoirs qui laisserait aux milieux défavorisés le soin d'administrer une pauvreté irréversible.

Si la solidarité «locale» est essentielle, on ne saurait se passer d'une nécessaire solidarité du «global québécois» vis-à-vis ses territoires en sous-développement. Cette solidarité du «global québécois» passe obligatoirement par un choix de société qui statue sur l'occupation et l'aménagement de son territoire. Selon moi, cette prise de position sur l'occupation du territoire québécois signifie qu'il faille, jusqu'à un certain point, contrebalancer la rationalité dominante et aussi accepter qu'il existe des villages qui ne soient plus «viables», humainement parlant! Selon moi, le sous-développement des espaces territoriaux ruraux qui sont aux marges de l'économie de marché n'est pas qu'un problème local, c'est un problème qui confronte l'ensemble de la société québécoise et les solutions qu'il faut y apporter sont à la fois de nature «locale» et «globale» en tant que choix de société.

Appliquer comme critère décisif de développement l'unique comptabilité commerciale, c'est condamner de trop larges espaces territoriaux. Le simple bon sens nous interdit et nous interdira de plus en plus pareil choix. L'économie dominante, par sa logique productiviste, nous mène tout droit à une catastrophe sociétale à la fois de rupture avec notre environnement et avec nos solidarités humaines et territoriales : dualisation économique, sociale, culturelle et territoriale. Il est du devoir de l'État québécois de contrebalancer, en partie du moins, cette rationalité dominante.

À l'échelle mondiale la révolution technique permanente et la compétition économique entre pays développés semblent conduire à une raréfaction globale de l'emploi, alors que productivisme et rentabilisme conduisent à une dilapidation des ressources naturelles, accélèrent la dualisation sociale, économique, culturelle et territoriale entre riches et pauvres.⁴

Face à cette réalité qui «suggère» désormais pour les pays développés une frugalité dans la consommation, qui «suggère» à l'ensemble mondial une rationalité d'économie sociale basée sur la création d'emplois socialement utiles, basée sur la solidarité et la justice sociale, en fonction d'un développement durable, il m'apparaît que le développement local,

communautaire et intégré des ressources, loin d'être passéiste, est une fenêtre sur l'avenir.

Malheureusement l'avenir ne semble pas être pour demain. On en est encore à privilégier la performance économique des individus et des sociétés plutôt que leur équilibre, le productivisme plutôt qu'une productivité qui tiendrait compte de tous les besoins humains à court et long termes et des capacités physiques des ressources.

Ainsi, pour les villages éloignés des centres urbains et aux marges de l'économie de marché, la lutte pour le développement est d'abord politique et éthique. Elle oblige à penser à des alternatives de développement, à refaire des choix de société, à requestionner les valeurs dominantes. Elle oblige à de nouveaux projets de société «*construits à travers des pratiques de mobilisation et d'expérimentation socio-économiques*»⁵. Il n'y a pas de solutions finales, les solutions sont toujours perfectibles et à se reconstruire constamment. Dans cette vision des choses,

*On fait le pari que les hommes et les femmes deviendront conscients qu'ils ont été floués par les grandes machines économiques, bureaucratiques et mass-médiatiques et qu'ils s'émanciperont de ces dominations. Qu'ils cesseront, petit à petit, d'être des bêtes à produire, à consommer et à jouer pour devenir des personnes qui vivent en harmonie avec la nature, les autres et eux-mêmes. Dans cette vision des choses, la pratique l'emporte sur la théorie; le monde ordinaire sur les penseurs.*⁶

Peut-on ajouter à cela et dire notre sentiment, que pour les «*villages menacés*», le JAL y compris, les pratiques «*émancipatoires*» se doivent d'être intégrées et communautaires, tributaires d'un éco-développement à construire. À long terme, je crois que l'avenir de «*villages menacés*» passe par un éco-développement qui s'intégrerait à une nouvelle économie mondiale, elle aussi devenue éco-développementale. Ceci ne pourra se produire qu'après un cheminement mondial fait d'exigences écologiques qui deviennent de plus en plus incontournables, de mouvements sociaux et de pratiques alternatives éco-développementales. Pour le JAL, il y aurait là une suite logique, un approfondissement du développement **convivial et intégré** des ressources. Selon moi, le développement **convivial et intégré** des ressources est de nature fondamentalement «*écologique*» parce qu'il tend à respecter l'interdépendance entre l'ensemble des ressources du milieu, tant humaines, animales que biophysiques. À court et à moyen termes, la survie des «*villages menacés*» exige à

la fois, mobilisation, solidarité «*locale*» et paradoxalement, intervention de l'État en faveur des «*villages menacés*».

Notes

1. Guy Durand, **L'avenir d'un monde fini, jalons pour une éthique du développement durable**, 1991, p. 48.
2. Pour mieux comprendre la problématique de ces «*villages ruraux menacés*», voir Actes du colloque, **Les villages ruraux menacés : le pari développement**, Actes et instruments de la recherche no 7, UQAR, GRIDEQ, 1989 (Le colloque s'est tenu à Trinité-des-Monts les 26 et 27 septembre 1988 dans le cadre de l'UCI).
3. Charles Côté, **Désintégration des régions, le sous-développement durable au Québec**, Chicoutimi, Les édition JCL inc., 1991, 242 pages. Pour arriver à une plus juste répartition de la richesse collective, Charles Côté propose un rééquilibrage des dépenses gouvernementales des secteurs de la santé et des services sociaux en faveur des municipalités en mal-développement.
4. Alain Gélédan (sous la direction de), **Les mutations de l'économie mondiale 1975-1991**, Paris, Les éditions Le Monde, 1990, p. 301 à 313.
5. Hugues Dionne, **De la région-ressources à la région-milieu de vie : à la recherche de nouveaux partenaires**, Conférence dans le cadre du colloque : «*Le partenariat à la rescousse du développement local : discours ou réalité*», Université du Québec à Chicoutimi, 20-21 septembre 1991, p. 20.
6. Marcel Rioux, «*L'émancipation est-elle devenue impossible?*» dans Gabriel Gagnon et Marcel Rioux, **À propos d'autogestion et d'émancipation, deux essais**, Québec, Institut québécois de recherche sur la culture, 1988, p. 174.

Épilogue

Le seul espoir, semble-t-il, réside dans le recours à l'action en commun, inspiré par une compréhension commune des périls et le sentiment de la communauté d'intérêt de tous les hommes. Nous avons souligné l'importance de la conduite et des valeurs individuelles, car l'individu est la cellule du corps social, c'est lui qui détermine son fonctionnement et son éthique. Une vague de fond de sagesse ne pourra naître, probablement, que d'une transformation interne de l'individu.¹

Je ne suis pas le seul à penser que pour traverser l'étape cruciale de l'évolution à laquelle nous sommes parvenus, nous devons nécessairement accéder à un niveau de conscience plus élevé. En effet, le niveau de conscience auquel nous nous définissons aujourd'hui ne paraît pas assez élevé pour nous permettre de résoudre les problèmes auxquels nous faisons face, à une époque où la situation semble se dégrader de plus en plus. Mais je ne suis pas pessimiste pour autant. Je pense que c'est même précisément l'ampleur du défi à relever qui peut nous permettre d'accéder à un niveau de conscience plus élevé.²

D'une manière générale, le problème des «villages menacés» est un problème à la fois mondial, québécois, local et individuel, tant au niveau de l'action que de l'élargissement de la conscience que sa résolution exige. Vous devinerez sans doute, qu'un pareil «épilogue» de ma part rend compte de mes convictions profondes. Je ne cherche pas ici à m'étendre inutilement, mais à dire la réalité telle qu'elle m'apparaît aujourd'hui: le productivisme-technocratique m'apparaît plus «utopique» que ma propre utopie, cette «productivité» n'est porteuse d'aucun avenir pour l'humanité. C'est précisément ce productivisme-technocratique qui tue les villages à petit feu dans la grande marmite de notre inconscience collective et individuelle. Dans **Les mutations de l'économie mondiale, 1975-1991³**, cette inconscience a été traduite de la façon suivante :

Le chômage va régresser et la consommation redémarrer grâce à nos sacrifices salariaux, à la restructuration de notre économie et à la compétitivité de nos entreprises. En avant toutes sur la route de la compétition économique internationale, source de nouveaux progrès et de bonheurs pour le genre humain! Tel pourrait être formulé en peu de mots un des dogmes fondamentaux de nos sociétés techniciennes, lui-même partie intégrante de la religion de la croissance qui est la seule croyance effective existant aujourd'hui à l'Ouest comme à l'Est. Cette idéologie imprègne la société civile dans son ensemble. [...] Aujourd'hui, cependant, la crispation sur un dogme est le signe infaillible de l'accumulation des problèmes. Les faits sont en effet têtus. D'abord, la croissance dans les pays développés est de plus en plus difficile en raison notamment de la mondialisation de l'économie: plus il y a de pays qui accèdent aux techniques industrielles et se lancent dans la croissance, plus la compétition économique internationale devient dure.

Ensuite, une expansion continue de notre richesse comme de nos moyens est contraire aux lois élémentaires de la physique comme de l'écologie. Les coûts de la croissance, de plus en plus importants, sont là pour nous avertir du caractère inéluctable de cette chute.

Sur le plan social, la croissance tend à supprimer plus d'emplois qu'elle n'en créait, surtout en termes d'emplois permanents qualifiés. Cela est particulièrement net à l'échelle internationale: la résorption du chômage dans un pays signifie souvent, inévitablement, son aggravation dans un autre. De plus, la révolution technique permanente, combinée à la compétition économique sauvage, est à l'origine de l'expulsion progressive de l'homme hors du monde du travail à l'exception d'une poignée de managers. [...] Le système agro-industriel mène à une concentration croissante des exploitations au détriment de la gestion de l'espace rural. La fameuse croissance risque de se traduire rapidement par une décroissance vertigineuse de nos ressources naturelles. Tout le système actuel de la croissance repose d'ailleurs sur un mécanisme de transferts de coûts écologiques dans l'espace et dans le temps. Ainsi les générations à venir paieront-elles les prix fort de notre fixation obsessionnelle. Face aux menaces de désordres en tout genre qui accompagneront inévitablement l'effondrement de la croissance,

comment réagit le système? Non par une remise en question de ses objectifs, mais par une fuite en avant ou l'équilibre immédiat est recherché par une accélération du mouvement.

Plus que jamais, l'économie mondiale fonctionne sur le court terme, la prévision n'étant opérationnelle que sur l'année et correspondant à l'absence de finalité du système. Face à la vulnérabilité croissante de l'économie et des systèmes techniques complexes qui la font fonctionner, des régulations sont mises au point qui, à leur tour, justifient la prise de nouveaux risques et induisent de nouvelles fragilités.

Peut-être est-il encore temps de réfléchir à l'après-croissance. Cela nécessiterait d'abord d'arrêter de multiplier les bombes à retardement sociales et écologiques que nous prépare la recherche scientifique imbriquée dans la croissance économique et que nous imposent la technocratie ou le marché. Cela veut dire ensuite réfléchir à une décélération contrôlée de l'économie mondiale qui seule permettrait de limiter les dégâts existants et surtout à venir.

La restauration progressive des autonomies, en particulier agrolimentaires, des économies régionales et locales, serait un élément essentiel de cette politique.

Notes

1. Alexander King et Bertrand Schneider, **Questions de survie. La révolution mondiale a commencé**, Club de Rome, 1991, p. 225.
2. Jacques Languirand, **La voie c'est... les autres**, Boucherville, Mortagne, 1990, p. 54.
3. Alain Gélédan, dir., **Les mutations de l'économie mondiale, 1975-1991**, Paris, Les éditions Le monde, 1990, pages 303, 305 et 306.

Postface

Nous avons demandé aux deux auteurs de dégager en conclusion du présent ouvrage quelques éléments essentiels de réflexion en tenant compte à la fois des influences réciproques de chacun de leur texte et de la situation actuelle de développement du milieu rural.

Gilles Roy précise les exigences de conversion vers un nouveau mode de développement rural alors que Marc-André Deschênes convie à une reformulation éthique de la visée même du développement. Deux réflexions fondamentales qui complètent bien les constats antérieurs sur le JAL et qui aident à continuer cet autre développement.

Hugues Dionne
Mars 1994

1. Conditions pour un nouveau développement rural

Ces vingt années de cheminement de l'aventure du JAL m'inspirent un certain nombre de commentaires que je pense pertinent de formuler en conclusion de cette recherche.

Je crois fondamentalement à la survie de la grande majorité des collectivités du milieu rural de chez nous, mais pas à n'importe quelles conditions.

Le développement suggéré par l'expérience du JAL et proposé comme alternative à ce modèle aux effets pervers qu'on nous a imposé comme développement régional depuis les années 1970 doit avoir quatre qualités essentielles. Le développement local doit être **endogène, en interdépendance, intégré et durable**.

Endogène, c'est-à-dire pris en main par les gens du milieu, par opposition à un développement parachuté de l'extérieur. Le développement d'une communauté se définit et s'organise à partir des particularités, des ressources, des énergies et des dynamismes locaux. Il signifie un effort important d'animation, de formation et de récupération de la confiance en soi et aux potentiels de son milieu. Cela ne surgit pas par génération spontanée. Il faut mettre à l'oeuvre un réseau de ressources humaines capables d'assurer la mobilisation et l'encadrement techniques des dynamismes à éveiller et à accompagner dans leur cheminement. C'est le défi du choix à priori de la ressource humaine à découvrir, à mobiliser, à former et à faire fructifier. C'est le meilleur des placements.

Dans ce contexte, il faut penser continuellement **formation**.

Formation adaptée pour collectivités désireuses de se prendre en main et de gérer leur devenir. Formation qui habilite à un certain nombre de démarches essentielles :

- diagnostic de la situation; lecture du milieu;
- analyse de l'utilisation optimale de l'espace et de ses ressources;
- scénarios d'évolution;
- choix éclairés et risques calculés; gestion de projets.

Cette formation vise les organismes ou associations du milieu, émanation et reflet du dynamisme local, et la population dans son ensemble, par

la mobilisation de toutes les ressources humaines intéressées à s'impliquer dans la transformation de leur milieu.

Formation des élus locaux à leur implication dans le développement local. La tendance actuelle est de déverser des responsabilités vers les pouvoirs municipaux mais uniquement au niveau des services et des équipements collectifs : voirie tertiaire, sécurité ou police, etc. Avant de leur envoyer des factures de ce genre, il faudrait leur permettre d'intervenir au niveau de la promotion et de la dynamisation de l'économie locale; ce qui leur faciliterait la tâche de les payer... Autrement, c'est mettre la charrue en avant des boeufs... C'est provoquer la mort discrète des collectivités... Pour renverser la vapeur, il faut donner aux élus de nouveaux pouvoirs d'intervention directe sur le développement, les préparer à ces nouvelles responsabilités par une formation qui leur permettrait d'appuyer l'efficacité de leur action sur une stratégie gestionnaire de plus en plus professionnelle, d'agir comme animateurs auprès de leur collectivité et comme intervenants directs sur le processus de développement local. Ce qui ouvrirait un champ très vaste d'intervention au Services d'éducation des adultes des commissions scolaires, des Cégeps et à l'UQAR.

Cette orientation signifie la mise en place, si elles n'existent pas déjà, ou l'utilisation optimale de structures de soutien au développement local avec implication intelligente des municipalités et partenariat avec les organismes locaux qui tout autant que les élus ont leur légitimité, leur savoir-faire, leur responsabilités. Élus et associations ont besoin les uns des autres. Le fonctionnement de la démocratie exige le maintien d'espaces de liberté, de confrontation. L'innovation naît de la diversité. Mais il faut penser à la mise en route d'un partenariat véritable dans lequel chacun trouve son compte. À travers ces essais de véritables règles du jeu se joue la mise en place du fonctionnement de la démocratie locale.

Dans ce contexte, l'utilisation et la formation d'agents de développement pour le milieu rural s'imposent, agents de développement bien intégrés au milieu et vraiment au service des collectivités. Il ne s'agit pas nécessairement de mettre de nouvelles structures en place, mais de penser une orientation d'ensemble et une dynamisation des ressources existantes.

En interdépendance, c'est-à-dire qu'aucune communauté locale ne peut se développer sans tenir compte des autres communautés et de l'environnement politique, géographique et régional qu'est le sien. Aucune communauté locale ne peut imaginer se développer au détriment des autres... Il faut penser en termes de complémentarité, de partenariat. D'ailleurs, l'expression «*développement*

local» englobe des regroupements de communautés qui peuvent se retrouver des affinités au plan des situations communes, de problèmes communs et de volonté commune de s'associer pour se donner plus de force face aux obstacles de parcours dans leur aspiration à s'en sortir.

La dimension et le cheminement des municipalités régionales de comté (M.R.C.) me semblent particulièrement intéressants pour créer ce climat de solidarité. Chacune des M.R.C. devrait penser à la préparation de plans de développement des zones rurales (P.D.Z.R.) par regroupement de localités par affinités de problèmes et de potentiels en ressources et projets; en somme penser un service à la carte pour l'exploitation optimale des capacités de développement du milieu.

L'idée de la création de fonds de développement rural arrive à point dans ce contexte et pourrait se compléter par la mise en place, parallèlement, d'un fonds interministériel d'aménagement et de développement rural avec gestion mixte (fonctionnaires - population).

Intégré et durable, en ce sens d'abord qu'il faut tenir compte harmonieusement de toutes les ressources naturelles comme de tous les aspects humains du développement et qu'il doit être pensé, ensuite, en termes de durée, de protection du milieu et de ses ressources pour l'avenir.

Sur cet aspect, il y aurait beaucoup à dire. Je me contenterai de quelques commentaires et de quelques exemples.

La forêt est le secteur d'activité le plus important de la vie économique de notre région. On peut sérieusement questionner la gestion qu'on en a faite. Les collectivités qui vivent en plein milieu de cette ressource craignent pour leur propre survie. La forêt publique concurrence la forêt privée et la ressource de base qu'est la forêt comme patrimoine commun profite aux multinationales et à quelques privilégiés pendant que le reste de la population regarde passer le train... Il est plus que temps de penser le retour à une formule de gestion optimale de cette forêt au profit des collectivités qui y vivent. La recherche actuelle sur le sujet est à soutenir au maximum.

Par ailleurs, le développement, ce n'est pas seulement une question de croissance économique, de comptabilité et de gros sous... L'aspect économique est important sans doute; mais il ne peut être la préoccupation unique au détriment des dimensions humaine, sociale, culturelle, éducative, etc. On constate de plus en plus un développement qui ne s'inquiète de ces dimensions humaines «que de

façon résiduaire périphérique ou lorsque les problèmes sont là»¹. S'il y a des pépins d'ordre social en conséquence des actions dites de développement, c'est au gouvernement ou aux organismes du milieu (souvent à base de bénévolat) de réparer les pots cassés... On travaille en aval du développement pour en corriger les conséquences négatives plutôt qu'en amont pour en éviter les effets pernicioeux et en favoriser des retombées bénéfiques et équitables pour l'ensemble de la population. Ce qui explique qu'il y a beaucoup de travailleurs sociaux au curatif et si peu d'organismes communautaires à l'appui des collectivités qui souhaiteraient prendre en main leur propre devenir.

Cette perspective nouvelle du développement signifie un changement de mentalité, un effort de renouveau social, économique et politique profond. Redynamiser les régions rurales, c'est vraiment un choix de société axé prioritairement sur la valorisation de l'homme et de l'espace. L'initiative doit venir de la base, d'une volonté locale de prendre en main son propre devenir. Mais les communautés locales auront à compter, à un moment ou l'autre, sur la compréhension et l'appui des pouvoirs politiques en place.

Dans la perspective d'un tel type de développement, il est clair que les intervenants des ministères en région n'ont pas à «diriger» l'action sur le terrain mais à modeler le genre de leur intervention sur les exigences que pose au milieu lui-même une telle approche. En présentant ce que les populations et les acteurs socio-économiques auront à relever comme défis ou à vivre comme exigences, les ressources humaines en fonction dans les ministères devraient entrevoir le profil du type d'intervention qu'elles devraient fournir au milieu comme soutien aux initiatives locales ou aux orientations définies par les populations et leurs leaders.

Les fonctionnaires en région pourront-ils suivre le mouvement et surtout l'encourager quand on sait qu'au niveau du discours politique officiel on en est encore à défendre le modèle des dernières décennies en le justifiant de l'argument massue de la mondialisation de l'économie qu'on utilise abusivement pour appuyer ses thèses. Pourtant au niveau de la Communauté économique européenne (C.E.E.) comme de l'Organisation de coopération et de développement économique (O.C.D.E.) le discours est tout autre.

Claude Baillet, conseiller à la C.E.E., disait lors d'un colloque auquel j'assistais à Paris en juin 1990, que la Communauté européenne venait «*d'engager une action d'envergure en faveur du développement rural*» avec comme objectifs :

d'offrir aux zones rurales des régions de la Communauté en

retard de développement ainsi qu'aux zones rurales fragiles ou fragilisées, des perspectives autres que celles de la stagnation dans la pauvreté ou le déclin.

Le développement rural, poursuivait-il, est devenu un des objectifs affichés et prioritaires des politiques structurelles de la Communauté. Son avenir est lié à l'avenir du monde rural.²

Simple rappel : en France, on subventionne les usines de transformation si elles s'implantent où est la production de la matière première.

M. Christian Huillet, administrateur principal de l'O.C.D.E., affirmait à la même conférence de Paris qu'il fallait

faire en sorte que les populations rurales profitent de l'amélioration du niveau de vie qui découle du développement économique en général. Pour ce faire, il faut veiller à ce que les collectivités, les populations et les entreprises en milieu rural disposent des compétences, des informations, des institutions et des moyens financiers qui leur sont nécessaires pour affronter la concurrence de leurs homologues urbains.

Et M. Huillet poursuivait :

Les gouvernements des pays membres de l'O.C.D.E. ont le devoir

- *de traiter le développement du monde rural en tant que tel et comme un domaine spécifique permanent de réflexion et d'action;*
- *de créer dans les pays membres une assise institutionnelle sur les affaires du monde rural qui ait suffisamment d'autorité pour véhiculer «l'idée force rurale» dans les différentes politiques sectorielles;*
- *de prendre conscience de la nécessité pour les ministères techniques, agriculture, industrie, tourisme, d'étudier plus systématiquement l'impact de leurs politiques sur le développement rural.³*

Pourtant le Canada est membre de l'O.C.D.E. Comment comprendre que ce discours ne pénètre pas chez nous et que nos hommes politiques qui voyagent cependant beaucoup nous rapportent des thèses plus discutables? On ne va pas, sans doute, aux bonnes conférences.

Je crois fondamentalement à la survie du milieu rural par les forces vives du milieu rural lui-même. Mais pour que cette vision du développement devienne un projet de société, il va falloir que le discours et la philosophie changent vraiment au plan politique. Sans négliger de renforcer le Centre qu'est Montréal et sa périphérie, il va falloir qu'on donne vraiment au rural son importance et qu'on le considère comme un milieu de vie dont on souhaite la valorisation et la consolidation. On se doit d'être attentif à ce que les périphéries participent et profitent du développement, de la croissance générale. Tout à coup que ça profite au Centre.

En sourdine, je me permets d'affirmer que si l'on fait du véritable développement rural, on fait automatiquement du développement régional... L'inverse n'est pas vrai... Ça fait trente ans qu'on parle de développement régional, où en est le développement rural?

Gilles Roy
Saint-Fabien-sur-Mer
Février 1994

Notes

1. **Georges Rémion, Conférence d'ouverture, 25^{ième} Conférence internationale d'action sociale.** Marrakech, juin 1990. Thème : «*La dimension humaine du développement local : un défi à relever*».
2. **Société française d'économie rurale, Quel avenir pour l'agriculture et le monde rural?** Session de printemps 1990, 5 et 6 juin au Centre Chaillot-Galliéra à Paris.
3. **Ibid.**

2. Enjeu éthique de développement

Il y a deux ans, j'écrivais :

À long terme, l'avenir des «villages menacés» passe par un écodéveloppement qui s'intégrerait à une nouvelle économie mondiale, elle aussi devenue écodéveloppementale. Ceci ne pourra se produire qu'après un cheminement mondial fait d'exigences écologiques qui deviennent de plus en plus incontournables, de mouvements sociaux et de pratiques alternatives écodéveloppementales. Pour le JAL, il y aurait là une suite logique, un approfondissement du développement convivial et intégré des ressources. [...] À court et à moyen termes, la survie des «villages menacés» exige à la fois, mobilisation, solidarité «locale» et paradoxalement, intervention de l'État en faveur des «villages menacés».

Fondamentalement, je n'ai pas changé d'idée. Si une intervention directe de l'État apparaît de plus en plus improbable, il demeure primordial que dans ces villages, l'État maintienne les services essentiels : routes, écoles, bureaux de poste etc. Donc, à court et à moyen termes, la survie exige un développement endogène et le maintien des services essentiels par l'État. Dans le présent livre, le développement endogène y est amplement expliqué, le processus du développement local y est vu sous toutes ses coutures. Cependant, il ne faut pas voir le développement local comme un remède à tous les maux, à toutes les difficultés. Il faut aller plus loin que cela, il faut ajouter au discours. Il faut surtout être réaliste. Il faut d'abord se rendre compte que nous sommes dans une période de mutation socio-économique extrêmement importante. À cause d'une révolution technologique permanente et à cause d'une compétition économique sauvage, on est maintenant dans une période où l'homme est de plus en plus expulsé du monde du travail. Le taux réel de chômage au Québec flirte les 25%. Dans un univers économique où la croissance, à moins qu'elle ne devienne extrêmement forte ce qui entraînerait des problèmes écologiques graves, «tend à supprimer plus d'emplois qu'elle n'en créait, surtout en termes d'emplois permanents qualifiés», il serait hasardeux d'être trop optimiste.

S'il faut au JAL, comme ailleurs, se battre dans le système, si le JAL à cause d'une volonté développementale exceptionnelle, peut peut-être mieux réussir que d'autres à l'intérieur d'une rationalité dominante très difficile, il ne faut pas se boucher les yeux. Le combat des «villages menacés», dans la réalité actuelle est aussi un combat politique, moral et éthique pour de

nouvelles valeurs plus humanistes. Formation et entrepreneurship, s'ils ont leur importance, ne sauraient résoudre un problème global de dérèglement moral où une pratique économique sans avenir prend le pas sur la dignité de l'homme, sur le droit au travail.

Tant à la ville qu'à la campagne, de plus en plus de gens se voient expulsés du monde du travail. À Montréal, les quartiers ouvriers de mon enfance où l'on vivait bien sont devenus des quartiers pauvres sans travail. À Québec, dans le quartier Saint-Roch, la pauvreté a un visage autrement plus dur qu'au JAL. Il faut bien constater que la dévitalisation des «*villages menacés*» qui s'est amorcée il y a près de quarante ans, s'est généralisée dans les quartiers ouvriers de nos villes. À partir de ce tableau de la situation, qui se veut ni optimiste ni pessimiste mais réaliste, nous tirons les réflexions suivantes.

Premièrement, il faut relativiser les choses. À l'échelle de la planète, la vie au JAL apparaît passablement douce. Il ne faut pas tomber dans le découragement, «*la vie, c'est la vie*». S'il faut analyser la situation avec réalisme, du point de vue de l'action, il faut agir avec optimisme.

Deuxièmement, l'action qu'elle soit au JAL ou dans un quartier urbain en dévitalisation devrait, à mon point de vue, comprendre trois volets. Un premier volet où la solidarité s'exprime en terme de formation que l'on se donne et de capacités entrepreneuriales que l'on développe. Un deuxième volet où la solidarité s'exprime d'une manière plus politique par un regroupement des zones menacées dans des organismes de vigilance visant à sauvegarder les acquis essentiels à la survie au niveau des infrastructures et des services socio-économiques à la communauté. Un troisième volet plus intimiste, où chaque communauté se donne les moyens pour préserver sa qualité de vie : garderie, banque alimentaire, corvée habitation, co-voiturage, troc, regroupement d'achats, cuisine collective, loisirs pour les jeunes, voyages organisés, services culturels etc. (l'imagination est sans limite).

Il ne faut pas se faire d'illusion : la fin du millénaire sera très dure. Il faut s'y préparer en revampant le communautaire, en professant de nouvelles valeurs plus humanistes, seules solutions à long terme pour sortir de la crise.

Troisièmement et finalement, et c'est sûrement l'essentiel, les changements souhaités passent aussi par l'individu, par des pratiques de vie différentes. Tout changement dans les structures et les conditions de vie, s'il ne s'accompagne pas d'un changement dans le cœur et dans l'âme de l'homme sera éphémère. Comme on n'a aucun contrôle sur le cœur et l'âme des autres hommes, il faut aussi se changer soi-même si l'on veut changer le monde. C'est la moitié

du travail à accomplir. On ne change pas les autres, on ne peut que créer des situations où les autres peuvent se changer eux-mêmes et travailler à changer le monde. Ça ne veut pas dire qu'il ne faille pas changer des structures et des conditions de vie inacceptables mais il faut être conscient que le travail sur soi est indispensable. Tout homme d'action se doit de travailler tout autant sur soi que sur les structures à changer. Tout homme d'action qui veut changer les choses ne peut éviter de travailler sur soi. Le travail sur soi est ce qu'il y a de plus difficile, plus difficile que le travail sur les structures. Le véritable homme d'action, celui qui change les choses, travaille à se changer lui-même à travers l'action et la réflexion. Il est fondamentalement non orthodoxe, il ne rebrasse pas la même soupe, il ne passe pas son temps à courir après sa queue. À mon point de vue, ces considérations sont essentielles puisque l'on ne pourra sortir du «*relatif sous-développement régional*» sans de tels hommes d'action prêts à dire autre chose, prêts à engager leur crédibilité, prêts à dire surtout que les communautés et les individus doivent avoir du pouvoir sur leur vie, que le travail n'est pas un privilège mais un droit quelque soit son niveau d'instruction. Cela n'exclut pas qu'il faille se former mais je suis convaincu qu'au fond des choses, le véritable problème n'est pas un problème de formation mais un problème moral. Il y a suffisamment de connaissances techniques pour bien gérer la terre, il y a suffisamment de richesse pour que tous vivent bien. Le problème est un problème de répartition de la richesse et du pouvoir, un problème de gérance des connaissances, en somme, un problème de niveau de conscience. Dans nos sociétés «*avancées*», le niveau de connaissances techniques est déjà très élevé. Nous travaillons constamment à renforcer ce niveau de connaissances techniques alors que notre niveau de conscience demeure stable sinon en régression. Il faudrait comprendre que nous sommes interdépendants, que ce qui fait mal à l'un fait mal à l'autre, que les lois actuelles du marché servent aussi à assumer la domination d'hommes sur d'autres hommes.

Marc-André Deschênes
Quartier Saint-Roch, Québec
Mars 1994

Bibliographie

- AGENCE DE DÉVELOPPEMENT ÉCONOMIQUE RÉGIONAL DE LA MATAPÉDIA INC. **Plan de développement socio-économique de la vallée de la Matapédia.** Amqui, 1986. 68 pages.
- AROCENA, José. **Le développement par l'initiative locale, le cas français.** Paris, Éditions L'Harmattan, Collection «Logiques sociales». 1986. 227 pages.
- BASSAND, Michel et Silvio GUINDANI. «Maldéveloppement et luttes identitaires». *Espaces et sociétés*, no 42 (janvier-juin 1986) : 13 à 26.
- BONNEAU, Micheline et Hugues DIONNE. **Développement régional et autonomie locale : le territoire intermédiaire des municipalités régionales de comté (M.R.C.).** Rimouski, UQAR, GRIDEQ, décembre 1987. 142 pages.
- BUREAU D'AMÉNAGEMENT DE L'EST DU QUÉBEC (B.A.E.Q.). **Le plan de développement régional, ch. I.** Mont-Joli, 1966. 115 pages.
- CARRIER, Robert. «*Les expériences coopératives du JAL : à la recherche d'une authenticité et d'une spécificité coopératives*». *Coopératives et Développement*, vol. 21, no 2 (1990) : p. 69 à 82.
- CENTRE DE RECHERCHE ET DE PUBLICATION DU CANADA. **Guide des aides et subventions, Le programme de développement des collectivités.** Farnham, août 1987.
- CHASSAGNE, Marie-Élisabeth. «La dimension économique du développement local». **Actes du colloque : Acteurs et actions de développement local.** St-Malo, Semaine U.C.I., printemps 1986. Pages 82 à 99.

- CLSC et C.H. DE MATANE. **Le sous-emploi et la pauvreté dans la région : une menace pour la santé et la dignité des personnes et des communautés.** Matane, février 1987. 22 pages.
- CONSEIL RÉGIONAL DE DÉVELOPPEMENT DE L'EST DU QUÉBEC. **Développement régional : développement industriel et développement intégré des ressources.** Rimouski, mars 1985. Document CRD-2587, 5 pages.
- COOP-CODEST. **Rapport d'activités annuel 1988-1989 (conjoint, Coop-CODEST), Assemblée annuelle conjointe.** Auclair, le 13 novembre 1989. 7 pages.
- COOP-CODEST. **Rapport d'activités annuel, 1989-1990 (conjoint, Coop-CODEST). Assemblée annuelle conjointe.** Auclair, le 4 décembre 1990. 9 pages.
- COOPÉRATIVE DE DÉVELOPPEMENT AGRO-FORESTIER DU TÉMISCOUATA. **Rapport sur la situation du JAL en 1985.** Auclair, 18 mars 1985.
- CORPORATION DE DÉVELOPPEMENT ÉCONOMIQUE DE L'EST DU TÉMISCOUATA. **États financiers au 31 mars 1988, CODEST.** Auclair, 1988. 7 pages.
- CORPORATION DE DÉVELOPPEMENT ÉCONOMIQUE DE L'EST DU TÉMISCOUATA. **États financiers au 31 mars 1990, CODEST.** Auclair, 1990. 6 pages.
- CÔTÉ, Charles. **Désintégration des régions, le sous-développement durable au Québec.** Chicoutimi, Les éditions JCL Inc., 1991. 242 pages.
- DE LA DURANTAYE, Jean. **L'aménagement du territoire au Québec dans le nouveau contexte de la loi 125 : le cas des municipalités régionales de comté dans l'Est du Québec, Mémoire de Maîtrise en développement régional.** Université du Québec à Rimouski, texte non-publié.

- DESROCHES, Henri. «La force des petites communautés, suggestions intergénérationnelles» dans Actes du colloque, **Les villages ruraux menacés : le pari du développement**. Actes et instruments de recherche no 7. UQAR, GRIDEQ, 1989. P. 215 à 233.
- DETILLY, Ghislaine et Normand Alexandre. **Évaluation socio-économique du JAL**. Québec, Office de planification et de développement du Québec, mai 1979, 65 pages.
- DIONNE, Hugues, (sous la direction de). **Aménagement intégré des ressources et luttes en milieu rural**. Rimouski, UQAR, Cahiers du GRIDEQ, no. 11. Rimouski, février 1983.
- DIONNE, Hugues. **Animation sociale, participation populaire et développement régional : le cas du B.A.E.Q.** Québec, Université Laval, avril 1985.
- DIONNE, Hugues. «De la région-ressource à la région-milieu de vie : à la recherche de nouveaux partenaires». **Conférence dans le cadre du colloque : Le partenariat à la rescousse du développement local : discours ou réalité?** Université du Québec à Chicoutimi, 20-21 septembre 1991. Texte non-publié.
- DIONNE, Hugues. «Développement autonome du territoire local et planification décentralisée». **Revue canadienne des sciences régionales**, vol. 12, no 7 (printemps 1989) : p. 61 à 73.
- DIONNE, Hugues. «Le développement local villageois comme projet de société». **Le local en mouvements**. Chicoutimi, UQAC, 1989. P.333 à 349.
- DIONNE, Hugues. «Stratégie territoriale de développement et système d'action local et communautaire». **La Revue Géographie sociale**, no 8 (septembre 1989) : 129 à 137.
- DUPUIS, J.P. et al. **Les pratiques émancipatoires en milieu populaire**. Québec, Institut Québécois de recherche sur la culture, 1982.
- DURAND, Guy. «Existe-t-il une éthique de l'environnement?». **L'avenir d'un monde fini. Jalons pour une éthique du développement durable**. Cahiers de recherche éthique no 15. Montréal, Fides, 1991. P. 47 à 64.

- FONTAINE, Sonia. **Compte rendu de l'Assemblée générale annuelle (1986-1987) de la CODEST tenue à Lejeune le 17 novembre 1987.** Auclair, CODEST, 1987. 3 pages.
- FRIEDMANN, John. «Auto-développement ou auto-dépendance?» **Redéploiement industriel et planification régionale.** Montréal, Faculté de l'aménagement de l'Université de Montréal, 1985. P.289 à 300.
- GABOURY, Placide. **Re naïtre de ses cendres, le long chemin de l'ombre et de la lumière.** Montréal, Libre Expression, 1991. 122 pages.
- GAGNON, Gabriel. «Le mouvement autogestionnaire québécois». **À propos d'autogestion et d'émancipation, deux essais.** Québec, Institut québécois de recherche sur la culture, 1988. 179 pages.
- GAUTHIER, Benoît. «La recherche-action». **Recherche sociale.** Québec, P.U.Q, 1984.
- GÉLÉDAN, Alain, (sous la direction de) **Les mutations de l'économie mondiale 1975-1991.** Paris, les éditions Le Monde, 1990. 342 pages.
- GILBERT, Jean-Marie. «Des villages ne voulaient pas mourir : la prise en charge créatrice de son développement en région du Bas-Saint-Laurent». **Formation et savoir-faire (échanges Nord-Sud pour des transferts sur mesure).** Actes du colloque de l'I.D.N.S. tenu à La Pocatière du 12 au 15 octobre 1987. Rimouski, UQAR, 1989. 109 pages.
- GRAND-MAISON, Jacques. **Les tiers, tome III, Pratiques sociales.** Montréal, Fides, 1986. 240 pages.
- GRELL, P. et A. WERY. «Problématiques de la recherche-action». **Revue internationale d'action communautaire, 5/45, (1981).**
- GROUPEMENT FORESTIER DE L'EST DU LAC TÉMISCOUATA INC. **Assemblée générale annuelle 1988-1989.** Auclair, avril 1989. 29 pages.
- JEAN, Bruno. **Agriculture et développement dans l'Est du Québec.** Québec, Presse de l'université du Québec, 1985. 431 pages.

- JEAN, Bruno. «Communication au colloque : Les mutations du monde rural». **Recherches sociographiques**,(1987).
- KING, Alexander et Bertrand SCHNEIDER. (Club de Rome, sous la direction de). **Questions de survie, la révolution mondiale a commencé**. Mesnil-sur-l'Estrée, Calmann-Levy, 1991. 226 pages.
- LAFONTAINE, Danielle. «L'enracinement culturel à l'heure de la déterritorialisation des systèmes d'échanges». **Le local en mouvements**. Chicoutimi, Université du Québec à Chicoutimi, GRIR, 1989. 395 pages.
- LANGUIRAND, Jacques. **La voie c'est... les autres**. Boucherville, Mortagne, 1990. 150 pages.
- LARRIVÉE, Jean. **Évolution de la population de cinq municipalités régionales de comté (M.R.C.) du Bas-Saint-Laurent : le déclin rural 1951-1986**. Rimouski, Université du Québec à Rimouski, GRIDEQ, juin 1988. 23 pages.
- LESCARBEAU, Robert, PAYETTE, Maurice et Yves ST-ARNAUD. **Devenir consultant, instrument autogéré de formation**. Sherbrooke, Les éditions de l'Université de Sherbrooke, 1985, tome I - 334 pages, tome II - 77 pages.
- Le Jalon** du 30 janvier 1985. Auclair.
- Le Soleil** du 24 janvier 1985. Québec.
- Le St-Laurent-Écho** du 13 février 1985.
- Le Touladi** des 23 et 30 janvier 1985.
- MASSICOTTE, Guy. **Texte d'une conférence prononcée à la 20ième assemblée générale du CRD-Bas-Saint-Laurent**. Rivière-du-Loup, 23 mai 1987.
- MELUCCI, Alberto, «Mouvements sociaux, mouvements post-politiques». **Revue internationale d'action communautaire**, 10/50, (automne 1983) : p.13 à 30.

- PELLETIER, Christian. «Assemblée générale annuelle de la Coopérative du JAL». **Le Touladi** (23 janvier 1985).
- Projet d'établissement d'une société de développement et de gestion dans le canton d'Auclair.** Auclair, 1971.
- QUEVIT, Michel. **Le pari de l'industrialisation rurale.** Genève, Édition régionale européenne S.A., 1986. 142 pages.
- RIOUX, Marcel. «L'émancipation est-elle devenue impossible?» **À propos d'autogestion et d'émancipation, deux essais.** Québec. Institut québécois de recherche sur la culture, 1988. 179 pages.
- ROY, Gilles. **Animation sociale et formation dans une expérience de développement.** Mémoire à la Maîtrise en développement régional, UQAR. Texte non-publié. 256 pages.
- SACHS, Igacy. **Initiation à l'écodéveloppement.** Toulouse, Privat, 1981.
- SIMARD, Jean-Jacques. **La longue marche des technocrates.** Montréal, les éditions coopératives Albert St-Martin, 1979.
- SOCIÉTÉ-CLÉ DU TÉMISCOUATA INC. (CENTRE D'AIDE AUX ENTREPRISES). **Profil socio-économique du Témiscouata.** Mai-Juin 1988. 92 pages.
- SOULET, Marc-Henry. «La recherche qualitative ou la fin des certitudes». **La recherche qualitative : résurgence et convergence,** Chicoutimi, UQAC, 1985.
- STATISTIQUE CANADA. Recensements de 1956, 1971 et 1986.
- ST-CYR, Jean-Pierre. **Paysage socio-économique de l'Est du Québec.** Rimouski, CAMPE, 1987. 87 pages.
- TOURAINÉ, Alain. **La voix et le regard.** Paris, Seuil, 1978.
- WEAVER, Clyde et Johanne JESSOP. «Redéploiement industriel et économie locale : perspectives nord-américaines» **Redéploiement industriel et planification régionale,** Montréal, Faculté de l'aménagement de l'Université de Montréal, 1985.

Cahiers du GRIDEQ

- N^o 15 : **Consommation des mass médias, régions et classes sociales.** Par Bruno Jean, Danielle Lafontaine et Benoît Lévesque. 1985. 375 p.
Prix : 6 \$ + T.P.S.
- N^o 16 : **Les chantiers forestiers de la Rimouski (1930-1940). Techniques traditionnelles et culture matérielle.** Par Louise Proulx. 1985. 105 p.
Prix : 4 \$ + T.P.S.
- N^o 17 : **La papeterie de la Vallée de la Matapédia : du projet à la lutte.** Par Jean Bonneville. 1986. 245 p.
Prix : 5 \$ + T.P.S.
- N^o 18 : **Organisations populaires et transformations sociales. Le R.O.C.C.R. et six de ses organismes-membres.** Par Marie Blanchard. 1986. 359 p.
Prix : 5 \$ + T.P.S.
- N^o 19 : **La régionalisation de Radio-Québec : l'histoire d'un prétexte.** Par Laura Chouinard et Michel Pomerleau. 1987. 205 p.
Prix : 5 \$ + T.P.S.
- N^o 20 : **Enjeux forestiers.** Sous la direction de Paul Larocque et Jean Larrivée. 1991. 216 p.
Prix : 10 \$ + T.P.S.
- N^o 21 : **Structures régionales et régionalismes dans les pays de la Communauté économique européenne.** Par Marc Lambinet. 1993. 394 p.
Prix : 18,69 \$ + T.P.S.

Actes et instruments de la recherche en développement régional

- N° 1 : **La ruralité en question.** Par Bruno Jean et al. Rimouski, UQAR - GRIDEQ, 1985, 75 p. (épuisé)
- N° 2 : **Psychanalyse et changement social : réflexions épistémologiques sur la question du développement.** Sous la direction de Danielle Lafontaine. 1986. 386 p.
Prix : 15 \$ + T.P.S.
- N° 3 : **Vers de nouveaux territoires intermédiaires?** Par Hugues Dionne et al. Co-édition GRIR et GRIDEQ, 1986. 230 p. (épuisé)
- N° 4 : **Agriculture collective et développement régional. Le JAL et les Maraîchers de la Mitis.** Par Martin Harrison. 1987. 279 p.
Prix : 10 \$ + T.P.S.
- N° 5 : **Pouvoir local et développement dans la Vallée de la Matapédia, 1974-1983.** Par Linda Rouleau. 1988. 368 p.
Prix : 10 \$ + T.P.S.
- N° 6 : **Formation et Savoir-Faire, (Échanges Nord-Sud : pour des transferts sur mesure).** Actes du colloque de l'I.D.N.S. (1987). 1989. 113 p.
Prix : 8 \$ + T.P.S.
- N° 7 : **Les villages ruraux menacés : le pari du développement.** Actes du colloque du GRIDEQ, 1989. 253 p.
Prix : 12 \$ + T.P.S.
- N° 8 : **L'identité territoriale : la dualité rurale-urbaine dans la M.R.C. Les Basques.** Par Claude Pageon. 1991. 186 p.
Prix : 5 \$ + T.P.S.
- N° 9 : **L'appropriation des projets de développement. Le cas des Micro-réalisations au Burkina Faso.** Par Benoît H. Ouédraogo. 1992. 133 p.
Prix : 10 \$ + T.P.S.

- N° 10 : **Le vertige de la liberté. Essais sur la Pologne postcommuniste.** Sous la direction d'Oleg Stanek. 1993. 220 p.
Prix : 9.35 \$ + T.P.S.
- N° 11 : **Nouvelles technologies de l'information : un débat sur l'intelligence à notre époque.** Sous la direction de Danielle Lafontaine. 1994. 208 p.

Témoignages et analyses

- N° 1 : **Une forêt pour vivre. Témoignage d'un sylviculteur.** Par Léonard Otis et coll. 1989. 124 p.
Prix : 10 \$ + T.P.S.
- N° 2 : **L'utopie en acte : la Commune de la Plaine.** Par Marc Corbeil. 1990. 110 p.
Prix : 10 \$ + T.P.S.
- N° 3 : **D'hier à demain : la pêche maritime au Québec.** Par O. Cloutier et al. 1991. 116 p.
Prix : 5 \$ + T.P.S.
- N° 4 : **Femmes violentées. Derrière le masque du silence.** Par R. Gratton et S. Lambert. 1992. 120 p.
Prix : 10 \$ + T.P.S.
- N° 5 : **Le JAL. Trajectoire d'une expérience de développement local.** Par Marc-André Deschênes et Gilles Roy. 1994.

Hors série

Du local à l'État : les territorialités du développement. Par Hugues Dionne et al. Co-édition GRIR et GRIDEQ. 1986. 141 p.
Prix : 12 \$ + T.P.S.

Actes du colloque. Le financement du développement régional. 1988. 274 p.
Prix : 5 \$ + T.P.S.

De la Loire au Saint-Laurent. Sous la direction de J. Chevalier, B. Jean et al. GRIDEQ, GRIR et URA 915. 1991. 354 p.
Prix : 12 \$ + T.P.S.

Parcours historiques dans la région touristique du Bas-Saint-Laurent. Sous la direction de Paul Larocque. 1994. 454 p.
Prix : 18,69\$ + T.P.S.

Veillez ajouter une somme de 3,50 \$ pour les frais postaux et de manutention.

Pour commander ou obtenir la liste complète des publications

écrivez à :

Secrétariat du GRIDEQ

Université du Québec à Rimouski

300, allée des Ursulines

Rimouski (Québec)

G5L 3A1

Téléphone : (418) 724-1440

Téléphone : (418) 724-1441

Télécopieur : (418) 724-1525