

UNIVERSITÉ DU QUÉBEC À RIMOUSKI

**Les dynamiques de concertation des acteurs territoriaux dans le
contexte de projets de développement régional :
étude de cas de trois projets de maisons familiales rurales (MFR) au
Québec**

Mémoire présenté
dans le cadre du programme de maîtrise en développement régional
en vue de l'obtention du grade de
maître ès arts (M.A.)

par
© Catherine Théberge

Août 2015

Composition du jury :

Jean Bernatchez, président du jury, Université du Québec à Rimouski

Mario Handfield, directeur de recherche, Université du Québec à Rimouski

Paul Prévost, examinateur externe, Université de Sherbrooke

Dépôt initial le 7 mai 2015

Dépôt final le 10 août 2015

UNIVERSITÉ DU QUÉBEC À RIMOUSKI
Service de la bibliothèque

Avertissement

La diffusion de ce mémoire ou de cette thèse se fait dans le respect des droits de son auteur, qui a signé le formulaire « *Autorisation de reproduire et de diffuser un rapport, un mémoire ou une thèse* ». En signant ce formulaire, l'auteur concède à l'Université du Québec à Rimouski une licence non exclusive d'utilisation et de publication de la totalité ou d'une partie importante de son travail de recherche pour des fins pédagogiques et non commerciales. Plus précisément, l'auteur autorise l'Université du Québec à Rimouski à reproduire, diffuser, prêter, distribuer ou vendre des copies de son travail de recherche à des fins non commerciales sur quelque support que ce soit, y compris l'Internet. Cette licence et cette autorisation n'entraînent pas une renonciation de la part de l'auteur à ses droits moraux ni à ses droits de propriété intellectuelle. Sauf entente contraire, l'auteur conserve la liberté de diffuser et de commercialiser ou non ce travail dont il possède un exemplaire.

AVANT-PROPOS

Étant issue d'une petite localité et ayant vécu les problèmes qui y sont associés, j'ai toujours eu un intérêt pour le développement de ces milieux. Ayant suivi une formation en travail social puis obtenu un baccalauréat en développement social, j'ai été amenée à voir divers projets de développement des collectivités. Je fus particulièrement touchée par les projets en lien avec le maintien des écoles primaires des petits villages et j'ai voulu, en poursuivant mes études, explorer des projets de développement qui avaient un lien avec la pédagogie. Ayant connu plusieurs projets de développement de différentes natures dans le cadre de mes études, j'ai voulu comprendre pourquoi dans certains cas, les projets n'arrivaient pas à voir le jour malgré beaucoup de temps, d'efforts et d'argent investis. Certains projets semblaient proposer des conditions gagnantes, puisqu'ils étaient faits en concertation avec plusieurs intervenants du milieu, mais dans les faits, leur déroulement les amenait vers un échec. Étant particulièrement interpellée par la question de l'éducation, du décrochage scolaire et du développement local en région, je me suis intéressée à des projets en concertation qui rassemblent ces divers aspects, soit les maisons familiales rurales. Ayant côtoyé des intervenants qui tentaient de mettre en place ce projet lors de mes stages, j'ai pu percevoir certains éléments qui me laissaient croire que le facteur humain était responsable de la dynamique qui s'installait dans le projet. Je me suis alors questionnée à savoir si l'orientation que prenait par la suite le projet pouvait être influencée par cette dynamique entre acteurs.

Je voudrais remercier les différents intervenants qui ont participé à cette recherche. Votre générosité et votre ouverture ont rendu possible ce projet et m'ont permis d'apprendre beaucoup sur le sujet. Aussi, un merci tout spécial à mon directeur de recherche, sans qui, ce projet n'aurait pu se concrétiser. Ton encadrement, ton soutien et ta patience m'ont permis d'aller au bout de ce travail. Finalement, je remercie ma famille qui

fut d'un grand soutien tout au long de ces longues années d'études. Merci à Guillaume pour ton aide, ton écoute et ton appui dans ce projet.

RÉSUMÉ

Cette recherche tente de comprendre comment les interactions des acteurs dans le cadre d'un projet préparé en concertation influencent sa mise en place. Trois projets de maisons familiales rurales, communément appelées MFR, y sont étudiés: la MFR du KRTB au Bas-St-Laurent, la MFR des Grands-Boisés en Chaudière-Appalaches et la MFR du Granit en Estrie. Les éléments de concertation, de coopération, ainsi que le jeu des acteurs laissent croire que la réalisation d'un projet est toujours incertaine. Au-delà d'un financement et de l'implication de partenaires essentiels dans ce type projet, les interactions des acteurs dans le processus de mise en place sont tout autant décisives pour l'issue du projet.

Mots clés : interactions sociales, dynamiques d'acteurs, MFR, coopération, territoire, concertation, jeu d'acteurs.

ABSTRACT

This research tries to understand how interactions between characters in a consultation project influence the implementation phase. Three MFR project were the object of this study: MFR of KRTB from Bas-St-Laurent, MFR Grands-Boisés from Chaudière-Appalaches and MFR Granit in Estrie. The consultation, cooperation elements and characters' play tend to demonstrate that project achievement is always uncertain. Despite financial support and key actors involved in those projects, interactions between characters are as much decisive for an MFR project.

Keywords : interactions, MFR, cooperation, territories, consultation, characters' play

TABLE DES MATIÈRES

AVANT-PROPOS	vi
RÉSUMÉ	viii
ABSTRACT	x
TABLE DES MATIÈRES	xii
LISTE DES TABLEAUX	xviii
LISTE DES FIGURES	xx
LISTE DES ABRÉVIATIONS, DES SIGLES ET DES ACRONYMES	xxii
INTRODUCTION GÉNÉRALE	1
CHAPITRE 1 problématique	5
1.1 PORTRAIT DES SERVICES EN REGION	5
1.2 LES MAISONS FAMILIALES RURALES	8
1.2.1 Les origines du concept	8
1.2.2 Le principe	9
1.2.3 Les projets au Québec	10
1.3 LES PERSPECTIVES DE RECHERCHE ABORDEES	11
1.3.1 La MFR : une alternative à la formation	11
1.3.2 La MFR : un outil de développement pour les régions	12
1.3.3 La MFR : l'initiative du milieu	14
1.4 JUSTIFICATION DE LA RECHERCHE	16

1.4.1	Pertinence sociale	16
1.4.2	Pertinence scientifique	17
1.5	INTENTIONS DE RECHERCHE	18
1.5.1	Objectifs de recherche	18
1.5.2	Retombées potentielles	19
CHAPITRE 2 Cadre théorique		21
2.1	PERSPECTIVES THEORIQUES	21
2.1.1	Analyse stratégique et système concret d'action	24
2.1.2	Interactionnisme symbolique	28
2.1.3	Historique et réseaux sociaux : concept d'historicité.....	29
2.1.4	Intégration des perspectives théoriques pour l'étude de notre objet	30
2.2	CONCEPTUALISATION	33
2.2.1	Interactions des acteurs	33
2.2.2	Réseaux et organisations.....	36
2.2.3	Territoire	37
2.3	QUESTIONS SPECIFIQUES DE RECHERCHE	39
CHAPITRE 3 Méthodologie		41
3.1	STRATÉGIE D'ÉCHANTILLONNAGE.....	41
3.1.1	Terrains de recherche	41
3.1.2	Population d'enquête	42
3.1.3	Type d'échantillon	43
3.1.4	Sélection des répondants.....	44
3.1.5	Plan d'échantillonnage et échantillon final.....	45
3.2	STRATÉGIE D'ENQUÊTE ET D'ANALYSE	47
3.2.1	Stratégie de préparation du terrain d'étude et d'enquête.....	47
3.2.2	Procédure de collecte de données.....	48
3.2.3	Stratégie de réalisation du terrain d'enquête	49
3.2.4	Procédure d'analyse des données.....	50

3.2.5	Échéancier de la recherche	51
3.3	DESCRIPTION ET HISTORIQUE DES CAS	52
3.3.1	La MFR du Granit, à St-Romain (Estrie)	52
3.3.2	La MFR du KRTB, à St-Clément (Bas-Saint-Laurent)	54
3.3.3	La MFR des Grands-Boisés, St-Just-de-Bretenières (Chaudière-Appalaches)	56
CHAPITRE 4 SYNTHÈSE DES CAS.....		59
4.1	PROJET DE LA MFR DU KRTB, ST-CLEMENT	59
4.1.1	Interactions des acteurs.....	59
4.1.2	Perceptions à l'égard des autres acteurs	71
4.1.3	Spécificités territoriales.....	79
4.2	PROJET DE LA MFR DES GRANDS-BOISES, ST-JUST-DE-BRETIENIERES	84
4.2.1	Interactions des acteurs.....	84
4.2.2	Perceptions à l'égard des autres acteurs	96
4.2.3	Spécificités territoriales.....	104
4.3	PROJET DE LA MFR DU GRANIT, ST-ROMAIN.....	108
4.3.1	Interactions des acteurs.....	108
4.3.2	Perceptions à l'égard des autres	121
4.3.3	Spécificités territoriales.....	129
CHAPITRE 5 ANALYSE COMPARATIVE		135
5.1	INTERACTIONS DES ACTEURS	136
5.1.1	Mobilisation des acteurs.....	136
5.1.2	Élaboration du projet.....	139
5.1.3	Implication des acteurs.....	150
5.1.4	Conception du projet.....	154
5.2	PERCEPTION DES ACTEURS A L'EGARD DES AUTRES.....	157
5.2.1	Acteurs significatifs	157
5.2.2	Réseautage	159

5.2.3	Esprit local	165
5.3	SPECIFICITES TERRITORIALES	168
5.3.1	Actions territoriales.....	168
5.3.2	Valorisation des ressources	170
5.3.3	La place des MFR au Québec.....	172
CHAPITRE 6 ANALYSE EN LIEN AVEC LA THÉORIE		177
6.1	INTERACTIONS DES ACTEURS	177
6.1.1	Mobilisation des acteurs	177
6.1.2	Élaboration du projet.....	179
6.1.3	Implication des acteurs	181
6.1.4	Conception du projet	183
6.2	PERCEPTION DES ACTEURS A L'EGARD DES AUTRES	184
6.2.1	Acteurs significatifs	184
6.2.2	Réseautage	185
6.2.3	Esprit local	187
6.3	SPECIFICITES TERRITORIALES	188
6.3.1	La place des MFR au Québec.....	189
6.4	SYNTHESE EN LIEN AVEC LA QUESTION DE RECHERCHE.....	189
CONCLUSION GÉNÉRALE		196
RÉFÉRENCES BIBLIOGRAPHIQUES		200
ANNEXES		204
ANNEXE I : MISSION DES ACTEURS INSTITUTIONNALISES CONCERNES DANS LE PROJET		207
ANNEXE II : LIGNE DU TEMPS DES MOMENTS CHARNIERES MFR KRTB : 2001- 2009.....		210
ANNEXE III : LIGNE DU TEMPS DES MOMENTS CHARNIERES MFR DES GRANDS BOISES : 2002-2006.....		211

ANNEXE IV : LIGNE DU TEMPS DES MOMENTS CHARNIERES MFR DU GRANIT :

1994-2010.....	212
ANNEXE V : CONCEPTUALISATION.....	214
ANNEXE VI : GUIDE D'ENTREVUE	222
ANNEXE VII : CERTIFICAT ÉTHIQUE	226
ANNEXE VIII : FORMULAIRE DE CONSENTEMENT ETHIQUE	227

LISTE DES TABLEAUX

Tableau 1 : Rôle des acteurs rencontrés dans les trois MFR.....	46
Tableau 2 : Rôles des acteurs de la MFR du KRTB	67
Tableau 3 : Rôles des acteurs de la MFR de St-Just-de-Bretenières.....	94
Tableau 4 : Rôles des acteurs de la MFR de St-Romain.....	118

LISTE DES FIGURES

Figure 1 : Schéma opératoire	40
Figure 2 : Schéma des relations entre les partenaires du KRTB	76
Figure 3 : Schéma des relations entre les partenaires de St-Just-de-Bretenières	100
Figure 4 : Schéma des relations entre les partenaires de St-Romain	126

LISTE DES ABRÉVIATIONS, DES SIGLES ET DES ACRONYMES

AFP	Attestation de formation professionnelle
BSL	Bas-Saint-Laurent
CA	Conseil d'administration
CAAAQ	Commission sur l'avenir de l'agriculture et de l'agroalimentaire québécois
CDR	Coopérative de développement régional
CEFRIO	Centre facilitant la recherche et l'innovation dans les organisations
CFP	Centre de formation professionnelle
CJE	Carrefour jeunesse-emploi
CLD	Centre local de développement
CLE	Centre local d'emploi
CP	Cheminement particulier
CQCM	Conseil québécois de la coopération et de la mutualité
CRÉ	Conférence régionale des élu(e)s
CS	Commission scolaire
CUR	Coalition urgence rurale du Bas-Saint-Laurent
DEP	Diplôme d'études professionnelles

DES	Diplôme d'études secondaires
DG	Directeur général
ÉÉR	École éloignée en réseau
EQ	Emploi Québec
FP	Formation professionnelle
FCSQ	Fédération des commissions scolaires du Québec
FQCMFR	Fédération québécoise des coopératives de Maisons familiales rurales
FQMFR	Fédération québécoise des Maisons familiales rurales
KRTB	Kamouraska, Rivière-du-Loup, Témiscouata, les Basques
MAMOT	Ministère des affaires municipales et de l'occupation du territoire
MAMROT	Ministère des affaires municipales, des régions et de l'occupation du territoire
MAPAQ	Ministère de l'agriculture, des pêcheries et de l'alimentation du Québec
MDEIE	Ministère du développement économique, de l'innovation et de l'exportation
MDERR	Ministère du développement économique et régional et recherche
MEIE	Ministère de l'économie, de l'innovation et de l'exportation
MELS	Ministère de l'éducation, des loisirs et des sports
MFR	Maison familiale rurale
MFRQ	Maison familiale rurale du Québec
MIC	Ministère de l'industrie et du commerce

MRC	Municipalité régionale de comté
OBNL	Organisme à but non lucratif
OCDE	Organisation de coopération et de développement économique
RCJEQ	Réseau des carrefours jeunesse-emploi du Québec
RDL	Rivière-du-Loup
SADC	Société d'aide au développement des collectivités
SCIR	Secrétariat central d'initiatives rurales
SRQ	Solidarité rurale du Québec
TIC	Technologie de l'information et des communications
UPA	Union des producteurs agricoles
UQAR	Université du Québec à Rimouski
URQ	Université rurale du Québec.

INTRODUCTION GÉNÉRALE

Cette recherche aborde comment les interactions des acteurs dans le cadre d'un projet mené en concertation, plus précisément un projet de mise sur pied d'une maison familiale rurale, influencent sa réalisation. Nous cherchons à comprendre comment évoluent les relations entre des intervenants provenant de milieux différents et s'impliquant dans un projet commun d'une telle nature. Sachant que ceux-ci ont des intérêts et des visions différentes d'un même projet, notamment en fonction des intérêts et de la vision qu'ils portent et défendent au nom de l'organisation qu'ils représentent, on souhaite comprendre comment leurs interactions influencent positivement ou négativement le déroulement de la mise en œuvre d'un tel projet. Nos objectifs poursuivis dans le cadre cette recherche sont d'abord de fournir davantage de connaissance sur les projets de maisons familiales rurales au Québec, car peu de documentation et de recherches portent sur celles-ci au pays. Ensuite, nous souhaitons apporter un éclairage sur l'influence des réseaux et des dynamiques d'acteurs d'un territoire qui travaillent en concertation à un projet de développement. Finalement, on souhaite que les communautés désireuses d'implanter un projet réalisé en concertation, comme celui d'une MFR, puissent détenir ce type d'information et de compréhension éclairant le processus d'implantation d'un projet de développement local ou régional.

A notre connaissance, peu de recherches portent sur les interactions entre les acteurs dans le cadre d'un projet réalisé en concertation, telle l'implantation d'une MFR, et les effets de cette configuration sur le déroulement du processus. En effet, la documentation qui existe sur le sujet des MFR est davantage associée à son histoire, à la pédagogie par alternance et aux retombées que ce type de projet engendre dans le milieu. Des chercheurs

comme Prévost (2004), Lussier (2004) et Gagnon (2008) ont abordé des projets école-communautés dans une optique pédagogique, de développement local et de mobilisation locale, sans pour autant mettre l'accent exclusivement sur les interactions des acteurs et leur impact sur le processus de mise en place d'un projet. En effet, la plupart des recherches s'intéressent aux retombées d'un projet dans un milieu, mais dans notre cas, nous cherchons à comprendre ce qui fait en sorte que le facteur humain agit comme un déterminant important pour qu'un projet comme une MFR se concrétise ou non. Nous croyons que cet aspect, souvent négligé par les chercheurs, a un impact beaucoup plus significatif qu'il ne le laisse paraître en réalité. Dans cette recherche, trois cas de MFR sont étudiés. Plus précisément, nous avons rencontré les acteurs qui ont travaillé à leur mise en place dans le cadre d'un processus de concertation territoriale. Deux des projets sont actifs et un autre n'a finalement pas vu le jour. Cette recherche repose sur l'analyse thématique du contenu d'entrevues semi-dirigées et celui de la documentation fournie par les intervenants rencontrés.

Le premier chapitre présente le thème de la recherche, d'abord en abordant le contexte des services en région, puis en présentant les MFR, c'est-à-dire les racines de ce concept, le principe des MFR et le portrait de la situation au Québec, en vue de dégager la problématique de recherche. Différentes perspectives de recherche sont par la suite présentées, soit la MFR comme alternative à la formation, comme outil de développement et comme projet initié par le milieu.

Le second chapitre présente le cadre théorique sur lequel repose la recherche, s'inspirant de diverses approches théoriques comme l'analyse stratégique, l'interactionnisme symbolique et l'historicité des réseaux sociaux. On en dégage ensuite la conceptualisation de notre objet d'étude et les hypothèses et questions de recherche. Le troisième chapitre, quant à lui, porte sur la méthodologie de recherche, soit la stratégie d'échantillonnage, la stratégie d'enquête et d'analyse ainsi qu'une présentation descriptive des cas enquêtés et de leur historique.

Les chapitres quatre, cinq et six, présentent les résultats et l'analyse de la démarche de concertation ayant eu lieu dans le cadre des trois MFR étudiées. Plus précisément, le chapitre quatre présente la synthèse des résultats pour chacun des cas, reposant sur les différentes catégories et thèmes du schéma d'entretien. Le cinquième chapitre offre une analyse comparative entre les trois cas, systématisée autour de dix grands thèmes (mobilisation des acteurs, élaboration du projet, implication des acteurs, conception du projet, acteurs significatifs, réseautage, esprit local, actions territoriales, valorisation de la ressource, place des MFR au Québec). Finalement, le chapitre six vise à répondre aux questions et à vérifier les hypothèses initiales de cette recherche, par une synthèse des résultats, en s'appuyant sur l'approche théorique retenue.

CHAPITRE 1

PROBLEMATIQUE

1.1 PORTRAIT DES SERVICES EN REGION

La situation des villes et villages éloignés des grands centres urbains préoccupe les populations qui y vivent. En effet, les régions, plus particulièrement celles situées en périphérie des grands centres, subissent l'impact des nouvelles réalités sociales : les taux de natalité y sont bas, les jeunes familles migrent vers les grandes villes et leurs banlieues, les nouveaux arrivants se font plutôt rares et leur rétention est difficile ; additionné à l'accélération du vieillissement démographique, cela accentue le déséquilibre démographique entre les milieux ruraux et urbains

Par ailleurs, on retrouve en région un taux de décrochage scolaire plus prononcé que dans les régions urbaines du Québec (URQ, 2009) ¹ et un manque de main d'œuvre spécialisée dans certains domaines (CAAAQ, 2008 :121) ². De plus, on prévoyait déjà une pénurie dans plusieurs secteurs d'activité au pays dès 2011 et les régions rurales ne font pas exception à la règle (Emploi et solidarité sociale Québec, 2008) ³. De ce fait, le contexte des régions au Québec entraîne une dévitalisation sociale et économique des milieux locaux et régionaux, fragilisant les services qu'on y retrouve, parfois jusqu'à la fermeture de certains d'entre eux.

¹ Voir sur le site internet du CRÉPAS, Cartodiplôme : www.crepas.qc.ca

² Rapport de la Commission sur l'avenir de l'agriculture et de l'agroalimentaire québécois, http://www.caaaq.gouv.qc.ca/userfiles/File/Dossiers%2012%20fevrier/RapportFr_haute.pdf

³ Les défis de l'emploi au Québec : éléments de prospective, 2008, En ligne : http://www.emploiquebec.gouv.qc.ca/publications/pdf/00_imt_defis-emploi_2008.pdf

L'un des principaux services locaux, vecteur de vitalité sur le territoire, et qui est touché au premier chef par ces réalités socioéconomiques, est l'école du milieu, menacée par la diminution du nombre d'enfants. En effet, les institutions scolaires sont souvent les premières à subir l'impact de ces changements sociaux, ce qui entraîne la fermeture ou la fusion de plusieurs d'entre elles et ce, depuis plusieurs années déjà. Conséquemment, l'offre de services des établissements scolaires dans plusieurs milieux en région est de plus en plus faible, n'offrant ainsi que très peu de possibilité à des jeunes de recevoir des formations dans leur environnement immédiat.

Cependant, certains projets éducatifs sont mis en place pour contrer ces effets et garder dans certaines petites municipalités dites vulnérables, la dernière école de village. Par exemple, le Centre francophone de recherche et d'innovation dans les organisations (CEFRIO) a mis en place le projet École éloignée en réseau (ÉÉR), qui est rendu possible via les technologies de l'information et des communications (TIC) et dont l'objectif est de mettre en réseau une école donnée avec d'autres écoles de la région pour favoriser le maintien des dernières écoles dans les milieux fragilisés d'une région.

On constate qu'avec la mise en place de tels projets, les écoles des communautés moins peuplées vivent depuis plusieurs années des changements importants quant à leur population mais également sur le plan des méthodes d'enseignement comme les classes à niveaux multiples et l'orientation des programmes pédagogiques sur une thématique précise (la forêt, l'agriculture, les multimédias, le sport, etc...), ce qui rend leur maintien difficile et plutôt controversé. Malgré divers moyens mis de l'avant par les communautés pour garder leurs services locaux en place, il n'en demeure pas moins qu'à chaque année, on assiste à des fermetures et des fusions d'écoles, faute de jeunes et de financement. La question de la qualité de l'éducation est souvent mise de l'avant et soulève bien des débats entre les parents d'élèves qui souhaitent garder l'école du milieu ouverte, mais sans sacrifier la qualité de l'éducation de leurs enfants. Conséquemment, lorsqu'une école ferme ses portes, la localité perd un service crucial mais en plus, elle perd une composante importante de son pouvoir d'attractivité face aux nouveaux arrivants et aux jeunes familles qui souhaiteraient s'y établir, mais qui bien souvent préfèrent aller dans des localités où ces

services sont encore offerts. Il y a donc un effet pervers de déclin qui s'amorce dès la fermeture de ce type de service à la population.

Selon une source sur le lien entre école et communauté, réalisé pour le compte du CEFRIO, l'école est une institution essentielle dans un milieu et revêt un rôle porteur pour les localités qui souhaitent se développer puisqu'elle répond à des aspects importants du développement. En effet, l'école a un pouvoir local qui lui permet d'assumer un certain leadership dans la mise en place de projets structurants pour la collectivité. Tout d'abord, comme l'école est à la base de l'éducation des jeunes d'une localité, elle permet la transmission de valeurs citoyennes essentielles dans les projets de développement local soit : « l'autonomie, la responsabilité, la créativité et la solidarité » (Lussier et Lagacé, 2004 : 15). De ce fait, l'école permet une sensibilisation des enfants dès leur plus jeune âge à la notion du local et aux actions qui y sont associées. Non seulement l'école favorise l'éducation citoyenne, mais elle permet l'employabilité de nombreux jeunes en région en offrant des formations professionnelles qui répondent aux besoins des entreprises du milieu. De plus, les institutions scolaires sont des employeurs importants, surtout dans les régions périphériques, car elles offrent des emplois relativement stables avec des conditions de travail stimulantes qui créent un effet stabilisateur dans les localités (*idem*). De plus, les écoles sont des acteurs économiques non négligeables dans les milieux puisqu'elles ont un pouvoir d'achat important dans les services de la communauté. En outre, elles possèdent des infrastructures et des équipements qui peuvent être très utiles lorsque vient le temps d'offrir certains services aux citoyens. Avec son réservoir d'expertises, l'école peut être un acteur stratégique pour soutenir les projets de développement d'une collectivité à long terme. Finalement, l'école est un acteur stratégique puisqu'elle a un pouvoir politique et social important dans son milieu, d'où l'importance de l'intégrer comme partenaire dans un projet de développement local.

Dans la même optique que la *Politique nationale de la ruralité 2007-2014* qui valorise le maintien et la viabilité des institutions scolaires dans les milieux ruraux, on assiste depuis quelques années à une transformation des projets éducatifs, davantage au sein des écoles primaires, pour attirer de nouvelles populations d'élèves, les rendant plus

attractives et donnant ainsi l'impression de voir émerger des écoles alternatives dans plusieurs localités. Pour certaines écoles cela fonctionne ; pour d'autres, la réalité de leur environnement immédiat demeure trop dure pour qu'elles persistent dans le temps. Par exemple, l'école Val-Joubert de la petite municipalité de Sainte-Paule-de-Matane, dont le projet éducatif était axé sur la nature et l'environnement, a fermé définitivement ses portes en 2011 après plusieurs années de bataille pour sa survie.⁴ Sans être des écoles alternatives, une grande partie des écoles primaires en milieu rural sont des écoles dites communautaires, impliquant ainsi tous les acteurs concernés par la survie de l'école. Dans certains milieux, on y voit l'intérêt de regrouper des services sous un même toit; dans d'autres milieux, c'est l'intérêt de mobiliser tous les acteurs pour faire un réel changement dans la communauté et dans l'offre de formation qui motive les acteurs. Ainsi, un concept a gagné en popularité au Québec au cours des dernières années, celui de la Maison familiale rurale (MFR).

1.2 LES MAISONS FAMILIALES RURALES

1.2.1 Les origines du concept

Le concept des Maisons familiales rurales (MFR) a vu le jour en 1937 dans la région de Lauzun (Lot-et-Garonne) en France, où des paysans syndicalistes et des parents d'adolescents ne trouvaient pas leur compte dans le système d'éducation de l'époque (Association des MFR, 2014 : en ligne). En effet, les jeunes qui souhaitent devenir agriculteurs à ce moment n'ont d'autre choix que de quitter l'école pour apprendre le métier ; d'autres quittent leur région pour aller suivre des formations en ville ou y travailler. Devant une telle situation, ces gens décidèrent de mettre en place une formation dans le but d'aider à la fois les jeunes dans leur formation pour devenir agriculteur, mais aussi le milieu pour maintenir sa relève et assurer ainsi sa pérennité. C'est avec l'aide d'une section locale du Secrétariat central d'initiatives rurales (SCIR) et de l'abbé Granereau que les

⁴Radio Canada, Fermeture de l'école Val-Joubert, en ligne : <http://www.radio-canada.ca/regions/est->

bases du concept MFR furent adoptées : la participation des parents dans la formation des jeunes, la mise en place d'un système pédagogique par alternance et le développement du milieu local (*idem*).

Durant les années suivantes, plusieurs MFR ont été mises en place dans les régions françaises et ce, malgré un contexte de conflit mondial. En 1945, il y eut une assemblée nationale des MFR, où certaines relations problématiques entre l'Église et l'État ont été mises en lumière. Dès lors, on affirmait que les MFR pourraient être soutenues et inspirées par ces institutions, mais que dorénavant les MFR dépendraient de leur association de familles qui en serait responsable à tous points de vue. D'autres règles fondamentales ont été énoncées, notamment que la formation se déroule par alternance de séjour en MFR et en entreprises, et que les jeunes soient répartis en groupes plus restreints. Cinq ans plus tard, le mouvement qui ne cessait de croître, s'internationalisait avec l'implantation de MFR ailleurs en Europe (Italie, Espagne), en Afrique, en Amérique latine et en Asie du Sud-Est. De 1945 à 1970, les MFR ont été en constante progression, ce qui leur a permis en 1984 de participer au service public d'éducation (Association des MFR, 2014 : en ligne). Au Québec, le concept MFR est présenté en 1996, lors d'un colloque se tenant à l'Université du Québec à Rimouski (UQAR), où se trouvaient divers intervenants et acteurs du monde rural. Cependant, il faut attendre quelques années, soit en 1999, pour voir la première MFR ouvrir ses portes en Amérique du Nord, plus précisément à St-Romain, dans la MRC du Granit.

1.2.2 Le principe

La Maison familiale rurale (MFR) est un modèle pédagogique de type « école communautaire » dont la mise en place et la gestion se font en partenariat entre l'école, la commission scolaire (CS) et le milieu. Les principes pédagogiques reposent sur l'alternance (stages / études) et les élèves qui la fréquentent vivent en communauté avec les autres jeunes qui y sont inscrits. La MFR est un milieu de vie éducatif à la base et permet à des

jeunes, habituellement âgés entre quatorze et dix-sept ans, d'apprendre différemment dans un milieu centré sur leurs besoins personnels et scolaires. La MFR est une école, mais également un milieu de vie axé sur l'humain. Elle offre des formations en lien avec les entreprises et ressources du milieu pour permettre aux jeunes de réaliser leur stage ainsi que leur formation tout en demeurant en région. Elles sont souvent axées sur des métiers plus manuels comme l'agriculture, la foresterie, la mécanique, etc. Les jeunes se retrouvent deux semaines par mois en classe et deux autres semaines en stage, ce qui leur permet un apprentissage concret du métier et une meilleure intégration de la théorie. Les jeunes peuvent suivre une formation professionnelle à la MFR, mais également y compléter leur diplôme d'études secondaires en simultané, ce qu'on appelle la formation en concomitance dont l'objectif est la double diplomation.

1.2.3 Les projets au Québec

Jusqu'à récemment, il y a eu au moins sept projets de MFR qui ont connu des dénouements plus ou moins concluants. La MFR du Granit est la première MFR ayant ouvert ses portes au pays en 1999 et d'autres MFR ont vu ou ont tenté de voir le jour par la suite. Cependant, peu d'entre elles sont encore en place. Le portrait des MFR au Québec est le suivant : trois MFR sont présentement en activité : la MFR du Granit à St-Romain en Estrie, la MFR du KRTB (Kamouraska, Rivière-du-Loup, Témiscouata, Les Basques) à Saint-Clément, dans la MRC des Basques, et la MFR du Fjord à l'Anse-Saint-Jean, au Saguenay-Lac-St-Jean. Il y a deux MFR qui ont été obligées de fermer leurs portes en 2009, soit celles des Haut plateaux, à St-Alexis-de-Matapédia, en Gaspésie, ainsi que celle du Lac Mégantic à Mégantic, qui a fusionné avec celle du Granit.⁵ Plus récemment, le projet de la MFR dans Lanaudière, la MFR de Matawinie, a abandonné le processus d'implantation en janvier 2015. Également, la MFR de Maskinongé à St-Alexis-des-Monts,

⁵ La MFR de Lac Mégantic s'est vu obligé de fermer ses portes le 13 octobre 2009 faute d'inscriptions (Ronald Martel, Cyberpresse, 19 octobre 2009). <http://www.cyberpresse.ca/la-tribune/estrie/200910/19/01-912663-la-maison-familiale-rurale-de-lac-megantic-ferme-ses-portes.php>

en Mauricie, a dû suspendre ses activités en 2013⁶ et la MFR de Peikutenutshuap dans la réserve de Mashteuiatsh au Lac-Saint-Jean semble avoir été dissolue en 2012 malgré une tentative de relance en 2010. Cependant, il semblerait qu'il y ait présentement des projets de MFR en démarrage à Marieville dans la MRC de Rouville en Montérégie, et dans les Laurentides. Finalement, il y a aussi une MFR située à Alfred en Ontario.

1.3 LES PERSPECTIVES DE RECHERCHE ABORDEES

1.3.1 La MFR : une alternative à la formation

Lorsque l'on s'intéresse au sujet des MFR au Québec, on réalise qu'il y a très peu de documentation scientifique sur le sujet. Contrairement à la France qui détient un centre national pédagogique des MFR⁷, dont les recherches portent principalement sur la pédagogie de l'alternance et la formation de formateurs (enseignants pour les MFR), le Québec n'a pas d'équivalent si ce n'est la fédération québécoise des coopératives MFR (FQCMFR), qui donne accès à de la documentation et de l'information à ses membres sur le sujet, mais dont l'objectif premier est de mettre en place des coopératives MFR. En effet, comme le concept MFR est encore peu connu au pays, il y a davantage de documents réalisés dans l'optique de le promouvoir et ce, dans une approche axée sur le type de formation. La MFR est présentée aux principaux intéressés comme étant une alternative à la formation conventionnelle, en mettant l'accent sur la pédagogie de l'alternance et la formation en concomitance, soit la double diplomation. C'est en misant sur une pédagogie différente que le concept est d'abord présenté, ce qui suscite un intérêt pour certains acteurs qui la voient comme une option intéressante pour contrer le décrochage scolaire qui est significatif dans la province et davantage dans les régions rurales (*Le Devoir*, 2012 : en ligne).

⁶ La MFR de la MRC de Maskinongé cesse ses activités : www.lapresse.ca/le-nouvelliste/vie-regionale/maskinonge/201308/15/01-4680050-la-mfr-de-la-mrc-de-maskinonge-cesse-ses-activites.php

⁷ Voir le site <http://www.mfr.asso.fr/presentation-mfr/pages/centre-national-pedagogique-des-mfr.aspx>

En effet, certains intervenants voient dans la MFR une alternative au système d'éducation actuel, en offrant un cheminement différent aux jeunes qui s'intègrent difficilement dans le système scolaire actuel et qui serait favorable à la diplomation de ceux-ci. Ce cheminement repose sur le concept d'alternance travail-études qui favoriserait davantage l'insertion socioprofessionnelle des jeunes. Dans le cas de la MFR du Granit, une enquête faite auprès des finissants de 2001 à 2005 révèle que les deux tiers d'entre eux ont obtenu leur diplôme d'études secondaires (DES), que neuf sur dix ont obtenu un diplôme d'études professionnelles (DEP) et que deux sur cinq ont poursuivi dans un autre DEP, dans une formation collégiale ou encore ont poursuivi sur le marché du travail (MFR Québec, 2007 : 3). À la lecture des résultats, on constate un taux intéressant de diplomation chez les jeunes fréquentant la MFR, en plus de leur permettre l'intégration socioprofessionnelle dans le milieu. La MFR offre donc une alternative de formation intéressante à des jeunes qui souhaitent poursuivre leurs études tout en demeurant dans leur région. Conséquemment, le concept fait naître d'autres aspirations quant à sa diffusion et d'autres motivations pour son implantation dans les régions, soit la possibilité d'utiliser la MFR comme outil de développement local et régional.

1.3.2 La MFR : un outil de développement pour les régions

Au Québec, l'idée de l'alternance travail-études est née de la volonté de développer une relation entre les milieux éducatif et productif (Mazalon et Landry, 1998 : 95). Dans le milieu des années soixante, la formation en alternance travail-études fut d'abord introduite dans la formation postsecondaire pour préparer adéquatement les techniciens et bacheliers à leur nouveau milieu travail (*idem*). C'est l'Université de Sherbrooke qui a été la première à mettre en place ce concept pour se démarquer dans l'offre de formations universitaires de l'époque. L'apparition du concept pour les formations secondaire et professionnelle n'a eu lieu que vingt ans plus tard, soit en 1986, avec l'appui financier du gouvernement fédéral via le programme « alternance travail-études » (*ibid.* : 96). L'année suivante, les deux paliers de gouvernement mettaient en place des subventions pour susciter l'intérêt des jeunes suivant un programme court de formation ou encore ayant des difficultés

d'apprentissage visant ainsi l'insertion sociale et professionnelle de jeunes (ISPJ) de 16 à 18 ans. (*idem*). Au cours des années quatre-vingt-dix, cette volonté d'instaurer ce type d'apprentissage s'est de plus en plus accentuée.

Lorsque l'on se penche sur le concept de l'alternance travail-études, on découvre divers angles de recherche dont celui du développement local qui s'intéresse généralement aux collaborations école-entreprises et au développement social associé à l'implantation d'un projet éducatif dans un milieu (Prévost, 2004 : 11). La recherche s'intéresse souvent à l'effet levier d'un tel projet sur une communauté, ainsi qu'à son effet sur les relations du capital humain (OCDE 1993, dans Prévost, 2004 : 11). En effet, lorsque l'on parle d'alternance travail-études, on parle de concertation entre instances et organisations (entreprises, CS, école, etc...) d'un territoire. Cette concertation fait place à des règles qui coordonnent les relations entre les divers acteurs d'instances et d'organisations, ce qui permet la création de diverses activités structurantes du développement d'un milieu (Pecqueur, 2000, dans Lussier, 2004 : 44). Comme la pédagogie de l'alternance est étudiée dans les recherches sur le développement local, les intervenants qui travaillent dans ce domaine se sont intéressés à la formation offerte à la MFR, dans une optique d'occupation et de dynamisation du territoire. D'ailleurs, certains organismes de développement, comme la Coalition urgence rurale (CUR) et Solidarité rurale (SRQ) ont été à l'origine de la diffusion du concept MFR au Québec pour encourager les milieux vivant des problèmes locaux et régionaux à se mobiliser pour mettre en place ce type de projet.

En effet, en ayant ce genre d'école dans leur municipalité, les acteurs s'assurent de l'utilisation des bâtiments en perte de vocation, le maintien de jeunes dans la région, la formation de jeunes dans les entreprises du territoire et de la qualité de la main-d'œuvre qui s'y retrouve. En plus de faire tourner l'économie du territoire par la présence d'une multitude d'acteurs, la localité peut offrir des emplois stables associés au projet. De ce fait, le projet de MFR est souvent perçu au Québec comme un projet de développement local et régional par la mobilisation des acteurs qu'il implique, mais surtout par les retombées observées suite à son implantation.

1.3.3 La MFR : l'initiative du milieu

La littérature s'est intéressée à l'aspect pédagogique du projet, soit l'alternance comme type d'approche pédagogique, ou encore à l'aspect des retombées en termes de développement régional du concept. Certains documents ont été rédigés par la FQCMFR pour identifier les conditions gagnantes de la mise en place d'une MFR. D'autres, comme Lorrain-Cayer et Lussier pour le CEFRIO, se sont intéressés au cas particulier de la MFR du Granit de St-Romain, pour comprendre comment ce projet a pu émerger, devenir un tel succès et avoir des retombées pour le milieu. Toutefois, nous n'avons pas recensé d'ouvrages ou d'études scientifiques portant spécifiquement sur le processus de mise en place d'un tel projet. De ce fait, nous sommes allés voir des études portant sur l'implantation de projets pédagogiques en région.

Dans certaines études rédigées pour le Centre facilitant la recherche et l'innovation dans les organisations (CEFRIO), des chercheurs se sont penchés sur l'implantation d'un projet éducatif et novateur dans un milieu. Ces études portant sur des projets éducatifs à caractère communautaire, comme celui d'une MFR dans notre cas, les chercheurs définissent ceux-ci en termes « d'initiatives » sur le plan du territoire et de la localité qui les implantent. Les « initiatives » territoriales sont « le fruit de relations entre acteurs de divers territoires et ont une portée qui dépasse les limites des écoles ou des municipalités » (Prévost, Lussier et Boyer, 2009 : 22). De leur côté, les « initiatives » locales sont « le résultat de démarches proposées par les acteurs locaux et qui ont une portée qui se limite habituellement à une seule école ou à une communauté locale » (*idem*). Nous comprenons ainsi comment ce type de projet implique un réseau d'acteurs locaux et régionaux qui développe et mobilise des liens entre les différents acteurs du milieu, au fil du processus d'implantation du projet. En effet, selon Pecqueur et Filion, « les relations sont essentielles pour réaliser des projets et des actions de développement ensemble » (Lussier, 2004 : 40). Pour Lussier, les réseaux de relations et les collaborations entre acteurs locaux sont l'essence même de la logique du développement local et territorial : « ...la collaboration devient, pour l'école et la

communauté, une stratégie commune leur permettant de pérenniser leurs actions, tout en favorisant le maintien des services éducatifs le plus près possible du milieu de vie des élèves » (*ibid.* : 86). Face à l'importance de ces liens, de ces collaborations ou de ces partenariats entre les acteurs d'un projet, nous pourrions avancer que la mise en place d'un projet école-communauté, tel celui d'une MFR, passe essentiellement par la capacité des acteurs du projet à mobiliser des réseaux de collaborateurs et de partenaires locaux et territoriaux.

Si l'on regarde le portrait des projets de MFR au Québec, on constate que depuis quinze ans, on tente d'implanter différents projets dans les régions rurales, dans une optique de redynamiser le milieu avec l'aide de divers partenaires, et de répondre d'une certaine manière aux défis du développement local et régional (emploi qualifié, décrochage scolaire, rétention des jeunes, etc.). Cependant, malgré une démarche relativement similaire et la sollicitation des mêmes types de partenaires d'un projet à l'autre, on obtient des résultats variables en termes de processus de structuration et réalisation des projets, d'une part, et de dynamisme et maintien des MFR démarrées, d'autre part. En effet, lorsque l'on regarde le nombre de projets de MFR que des milieux ont tenté de mettre en place, nous constatons que le processus n'a pas abouti dans certains cas. Étant de caractère communautaire, ce projet implique une panoplie d'acteurs qui, d'ordinaire, ne sont pas interpellés dans la formation des jeunes. Cependant, dans ce modèle éducatif, il est impératif de rassembler et de mobiliser les acteurs locaux et régionaux autour du projet. De même, l'acteur qui œuvre dans le milieu de l'éducation, la commission scolaire, n'est pas nécessairement habituée à travailler en concertation avec d'autres acteurs territoriaux, le secteur de l'éducation étant son champ d'action propre, voire réservé. La mobilisation de l'ensemble des acteurs impliqués et le travail à réaliser dans une perspective de concertation autour d'un tel projet ne sont donc pas aussi simples et faciles qu'on pourrait le penser. Et si la réussite du projet passait par cette capacité qu'ont les acteurs à se mobiliser autour de celui-ci? Quels liens les acteurs sont-ils en mesure d'établir entre eux pour créer une réelle collaboration dans une démarche partenariale? Les interactions des acteurs auraient-elles un impact sur la réalisation du projet? Fondamentalement, nous voulons comprendre : Quels sont les effets

des interactions des divers types d'acteurs en termes de facteurs favorisant ou non la mise en place d'un projet novateur tel celui d'une MFR sur un territoire?

1.4 JUSTIFICATION DE LA RECHERCHE

1.4.1 Pertinence sociale

Avec la réalité des régions en matière d'éducation et la fragilisation des services à la population, il n'est pas surprenant de constater que certaines municipalités s'intéressent au concept de la MFR dans une optique de développement local. En effet, l'importance d'un service pédagogique telle une MFR dans une localité est un vecteur de développement pour le milieu et favorise l'arrivée ou le maintien d'autres services essentiels dans un milieu (Prévost, 2004 : 9). Comme plusieurs localités s'intéressent à ce type de projet, il apparaît donc essentiel d'approfondir le processus de mise en place de ceux-ci pour comprendre comment certains milieux ont été en mesure d'y parvenir et d'autres pas.

Sans proposer la MFR comme « la solution » aux problèmes de développement et sans définir une démarche à suivre fixe pour la mise en place d'un tel projet, il apparaît pertinent de se pencher sur les aspects relationnels entre les acteurs impliqués, en termes d'effets sur l'orientation de la mise en place du projet, afin de conscientiser les acteurs qui y investissent temps, efforts et argent aux difficultés, contraintes, opportunités, stratégies, etc. qui peuvent se présenter. Sachant qu'il y a peu d'information concernant cette initiative dans le contexte québécois, il est souhaitable de présenter le cheminement de ces projets pour que d'autres groupes, qui souhaitent se lancer dans la mise en place d'une MFR ou dans un projet présentant une démarche similaire, aient une idée du cheminement et des dynamiques qui conduisent à un résultat donné.

Souvent dans une optique de promouvoir ces projets et pour stimuler le leadership local, on présente les impacts des projets sur le milieu en omettant de parler du processus pour y arriver. Cette recherche veut justement montrer aux intervenants par le biais de trois cas de MFR qui ont eu des processus de mise en place différents, ce qui dans deux cas a pu

conduire à un résultat positif et ce qui n'a pas fonctionné dans un autre cas, pour mieux saisir l'impact des jeux de pouvoir et d'interactions entre les divers intervenants.

1.4.2 Pertinence scientifique

Dans les recherches effectuées sur la question des MFR, nous avons trouvé des informations sur l'origine de la pédagogie de l'alternance au Québec (Mazalon et Landry, 1998), sur l'apport de ce type d'école en entreprise agricole (Gagnon, 2008), les partenaires et les collaborateurs qui s'impliquent dans un projet école-communauté, ainsi que la place d'un tel projet dans le développement d'un territoire (Lussier, 2004). De plus, nous avons découvert certaines logiques organisationnelles illustrées par quelques chercheurs sur les partenariats entre les acteurs des écoles et des communautés (CEFRIO, 2009), mais très rarement sur les relations et les interactions qui existent dans la mise en place d'un tel projet.

Dans sa recherche intitulée *Les collaborations entre école-communauté au Québec*, Prévost explique qu'au-delà des relations fonctionnelles, il devrait y avoir une analyse faite de ces rapports pour mieux comprendre ce qu'implique le mouvement de décentralisation des services, dans ce cas-ci éducatifs, au Québec (Prévost, 2004 : 59). Conséquemment, il nous a paru pertinent et nécessaire d'analyser comment s'effectue la concertation et le partenariat dans le contexte actuel de certains projets éducatifs qui se mettent en place avec divers acteurs d'un milieu. Notre recherche s'inscrit donc dans cette perspective.

Également, comme le contexte régional semble de plus en plus enclin à adopter le type d'école communautaire en adaptant les projets pédagogiques ou en mettant en place un projet tout à fait novateur, tel celui de la MFR, il semble utile et important d'analyser comment s'effectue la mise en place des MFR tant dans le cas de projets qui ont réussi à voir le jour au Québec, que dans le cas où, dans certaines régions, le projet de MFR a échoué. Pourquoi certaines régions arrivent-elles à mettre en place ces écoles et pourquoi d'autres milieux n'arrivent-ils pas à franchir l'étape du plan de faisabilité? Comme il n'y a pas d'études sur les cas de MFR qui n'ont pas fonctionné, il nous a semblé révélateur de se

pencher sur l'un d'entre eux afin de mettre en lumière les facteurs qui ont été décisifs dans la non-réalisation de ce projet, comparé aux autres. Finalement, comme l'implantation des MFR est assez récente au Québec, il apparaît utile de faire une réflexion critique sur le sujet.

1.5 INTENTIONS DE RECHERCHE

1.5.1 Objectifs de recherche

Dans le cadre de cette recherche, nous visons quatre objectifs généraux :

- ✓ Montrer comment les dynamiques et les interactions des acteurs d'un projet de MFR exercent une influence positive ou négative dans le processus de réalisation d'un projet en collaboration ;
- ✓ Analyser les relations de pouvoir entre les divers acteurs impliqués pour comprendre comment elles influencent la finalité du projet ;
- ✓ En interrogeant les divers partenaires des projets de MFR, approfondir davantage les relations qui existent entre ceux-ci, pour mieux comprendre les dynamiques qui se créent dans un projet à caractère régional ;
- ✓ Comparer des cas de réussite et d'échec de mise en place d'une MFR au Québec pour faire ressortir les facteurs et contextes territoriaux, historiques et socio-politiques qui ont pu y contribuer.

Ainsi, plus spécifiquement, nous avons analysé comment une MFR, en tant que projet d'école communautaire, s'élabore au sein d'une communauté et d'un territoire, pour comprendre qui sont les partenaires et les collaborateurs au projet⁸, ainsi que les acteurs qui

⁸ Voir en annexe le tableau des missions des acteurs institutionnalisés concernés dans le projet.

ont pris l'initiative de lancer le projet. Nous nous sommes particulièrement intéressée aux relations qui se sont développées entre les acteurs parce que nous désirions comprendre, toujours du point de vue des acteurs impliqués, quels sont les éléments qui favorisent ou non un partage équitable du pouvoir. Finalement, avons voulu comprendre les diverses dynamiques relationnelles qui s'installent entre les partenaires, les collaborateurs et le groupe initiateur du projet, dans un projet dont le contexte est à la fois local et régional, pour saisir quels en sont les éléments distinctifs.

1.5.2 Retombées potentielles

On peut penser que la connaissance produite par cette recherche pourrait :

- ✓ Contribuer à la compréhension de la place des réseaux relationnels et des dynamiques d'interactions entre des acteurs d'un territoire lors de la mise en place d'un projet de développement, tant pour le bénéfice des chercheurs que pour les intervenants du milieu régional;
- ✓ Fournir davantage de connaissance sur les MFR en contexte québécois pour permettre aux communautés qui seraient désireuses d'implanter un projet de MFR ou un autre type de projet concerté, de comprendre l'importance des réseaux d'acteurs et des relations de pouvoir, dans la mise en place d'un tel projet ;
- ✓ Fournir à la Fédération québécoise des coopératives MFR une analyse de la place des relations et des réseaux d'acteurs dans l'implantation d'une MFR au Québec.

En effet, comme le contexte culturel et politique de chaque région est bien particulier malgré des réalités socioéconomiques souvent semblables, le développement de l'école communautaire est tout indiqué pour favoriser un développement local et territorial qui prenne en compte les intérêts et les besoins des divers groupes. Toutefois, comme les intérêts des acteurs dans un projet de développement sont à la fois convergents sur certains

plans et divergents sous d'autres aspects, il est intéressant de mettre en lumière les différents réseaux d'acteurs qui s'organisent autour d'un projet école-communauté. De plus, comme la recherche se penche principalement sur les interactions des acteurs et des réseaux qui existent et qui se développent au sein d'un territoire, il pourrait être pertinent pour certains chercheurs et intervenants du milieu d'avoir accès à ces résultats pour comprendre les dynamiques régionales dans la mise en place de projets novateurs. Également, les retombées possibles de cette recherche pourraient éventuellement se traduire par l'élaboration d'un document de consultation pour les groupes qui désirent mettre en place un projet pédagogique comme une MFR et ce, comme document consultatif auprès de la Fédération québécoise des coopératives MFR.

CHAPITRE 2

CADRE THEORIQUE

2.1 PERSPECTIVES THEORIQUES

En ce qui a trait aux théories liées au sujet d'étude, nous nous sommes intéressée aux notions de concertation et de partenariat dans les projets territoriaux, exposées par Fontan et Lachapelle, Bertacchini et Bourque. Aussi, je me suis attardée à celle de l'analyse stratégique et du système d'action concret de M. Crozier et E. Friedberg, pour la notion de jeu entre les acteurs, ainsi qu'à la contingence des résultats d'une coopération dans une organisation. De plus, nous explorons l'interactionnisme symbolique, inspirée par les travaux des sociologues G.H Mead et H. Blumer pour saisir l'impact des rôles des acteurs impliqués dans une organisation et à la capacité de ceux-ci de créer un sens commun pour orienter leurs actions. Finalement, pour son apport au concept d'historicité, je ferai un bref détour par l'approche de H. White à l'égard de la théorie structurale de l'action.

2.1.1 Concertation et partenariat

Selon Fontan et Lachapelle, la concertation et le partenariat sont deux concepts indissociables pour comprendre une action collective, puisque la concertation consiste à « s'entendre pour agir ensemble et réfléchir sur des modalités de réalisation d'une action conjointe », et que le partenariat est « l'action partagée entre différents acteurs qui agissent entre eux selon une entente établie par la concertation » (Vachon, 1992, dans Fontan et Lachapelle, 2000 : 6)

Plus précisément, la concertation implique :

...un petit groupe de personnes appartenant à un réseau d'organisations publiques, institutionnelles, privées ou associatives. Le regroupement se fait généralement au sein d'un mécanisme informel (concertation ponctuelle, sans contrat cadre) ou formel (concertation structurelle, avec ou sans entente ou contrat cadre). L'objet de la concertation est toujours prédéfini et fait généralement l'objet d'une négociation préalable entre les acteurs concernés. Le dispositif de concertation demande peu de ressources si ce n'est le temps accordé par chaque représentant des organisations concernées. Le mode de participation à la structure de concertation est désigné ou volontaire. Par mode désigné il est entendu des formules du type : une personne pour un organisme public, un organisme privé, une institution, un organisme associatif. Par mode volontaire, il est entendu une participation réalisée en fonction des intérêts d'acteurs de participer au projet de concertation (Fontan et Lachapelle, 2000 : 5)

La concertation pourrait être aussi comprise comme : « un processus qui implique la collaboration volontaire entre au moins deux acteurs et qui vise l'atteinte d'un consensus sur des questions définies par eux. La concertation peut se situer non seulement au niveau sectoriel, régional ou national mais aussi au niveau de l'entreprise » (Fournier, 1998, dans Fontan et Lachapelle, 2000 : 6).

Pour sa part, le partenariat :

(...) se réalise entre un petit groupe de personnes appartenant à un réseau d'organisations publiques, institutionnelles, privées ou associatives. Il implique des relations contractuelles d'alliance volontaire, incluses dans un contrat formel, qui définissent le partage du pouvoir, des responsabilités et des ressources d'intervention entre les partenaires publics, privés, institutionnels ou associatifs. Par exemple, l'un s'occupe de la construction d'un équipement, l'autre de sa gestion ou de sa promotion, etc. Ce mode d'organisation prévoit un processus précis de négociation au départ et des mécanismes de repli en cas d'impasse. (Fontan et Lachapelle, 2000 : 5-6)

Toutefois, les auteurs distinguent divers types de partenariats dont un qui nous interpelle davantage, soit le partenariat territorial qui rassemble par exemple, les

entreprises, les collectivités, l'université d'un même territoire, sur des axes variés en recherche, diffusion, innovation et création d'entreprises.

D'autres auteurs, comme Bertacchini par exemple, parlent de concertation territoriale pour définir la vision commune d'acteurs d'un territoire face aux enjeux et problématiques vécus et de politique territoriale concertée, pour permettre de poser des actions dans une optique d'améliorer la qualité de vie en région. La concertation territoriale est préalable pour que des actions concrètes puissent être posées par la suite. Pour sa part, la concertation se révèle un processus de mise en commun d'objectifs que le groupe en charge de l'aménagement du territoire doit partager collectivement, alors qu'une politique territoriale concertée peut être le résultat concret de cette réflexion et engage les acteurs dans une coordination territoriale (Major, 1999 dans Bertacchini, 2003 : 3).

Pour Bourque, cette concertation territoriale possède des enjeux et des défis qui lui sont propres, puisqu'il s'agit d'impliquer divers acteurs ayant l'intérêt du bien collectif en délaissant ses intérêts personnels et corporatifs. Pour Lévesque, rapprocher l'acteur de l'intérêt général dans un processus de concertation repose sur deux conditions : qu'il y ait une grande diversité d'acteurs invités à délibérer sur cet intérêt collectif et que l'animation de cette délibération soit assurée par un ou des leaders capables de soutenir un processus de prise de décision démocratique en incluant l'ensemble des acteurs, même ceux qui pourraient être exclus (Vaillancourt, 2008, dans Bourque, 2009 : 5).

Bourque parle de deux principaux défis pour arriver à une réelle concertation territoriale et qui contribue au développement local, soit la compétence des intervenants impliqués et le renforcement de la fonction de revendication et d'action indépendante des acteurs associés (Bourque, 2009 : 5). En effet, selon celui-ci les pratiques de concertation territoriale obligent les intervenants à posséder des compétences d'ordre méthodologique, stratégique et politique pour être en mesure d'évaluer globalement les enjeux stratégiques et transversaux du projet ainsi que qu'analyser politiquement les enjeux pour les acteurs dans ce processus concerté. De plus, les intervenants devraient être capables de gérer les conflits

entre acteurs et de négocier les objectifs pour arriver à un compromis, sans pour autant détourner les acteurs de leur mission respective. L'intervenant doit avoir les compétences pour être en mesure de composer avec la complexité des objectifs des acteurs et leurs comportements imprévisibles (*idem*).

D'autres défis sont également présents dans ce processus de concertation territoriale, comme le fait de composer avec les objectifs de certains programmes pour répondre aux problèmes collectifs tout en impliquant les acteurs locaux dans un processus décisionnel qui implique leurs solutions. Il faut arriver à concerter la logique établie par l'État et les initiatives provenant du milieu. Également, il faut renforcer l'autonomie de l'acteur collectif en promouvant le développement d'actions innovantes qui caractérise ces groupes ainsi qu'en favorisant la citoyenneté active et la défense des droits, qui sont à la base des politiques publiques et indispensables au développement des collectivités (Bourque, 2009 : 6).

2.1.1 Analyse stratégique et système concret d'action

Dans l'optique d'apporter une meilleure compréhension des défis et des enjeux de la concertation et du partenariat, nous nous sommes penchée sur l'analyse stratégique et le système concret d'actions. L'analyse stratégique de M. Crozier et E. Friedberg s'intéresse aux relations de pouvoir dans l'organisation, entre divers acteurs qui décident de coopérer dans le but de mettre en place une solution à un problème vécu. La coopération demande à ces acteurs une intégration des comportements, c'est-à-dire que l'individu ou le groupe s'engage dans un processus d'action collective, soit par la contrainte, soit par la négociation (Crozier et Friedberg, 1977). L'intégration des comportements implique toujours une reconnaissance des relations de pouvoir et de dépendance et des contraintes qui en découlent, ainsi qu'une dynamique propre à l'organisation qui pourrait être telle que toutes les parties concernées en souffrent (*idem*). L'organisation ne serait donc pas une donnée naturelle mais bien un construit d'actions collectives, dans lequel les problèmes sont redéfinis et les champs d'interactions sont organisés de manière à ce que dans la poursuite

de leurs intérêts spécifiques, les acteurs ne mettent pas en danger l'intérêt du groupe, mais l'améliorent (*idem*). En établissant ces construits collectifs, les acteurs organisent des modes d'intégration qui assurent une coopération entre eux et qui ne briment pas leurs libertés. Selon les auteurs :

chaque acteur est un agent autonome qui est capable de calcul et de manipulation et qui s'adapte et invente en fonction des circonstances et des mouvements de ses partenaires. Une organisation est le royaume des relations de pouvoir, de l'influence, du marchandage et du calcul ». (Crozier et Friedberg, 1977 : 45)

Pour certains penseurs des organisations comme H. Simon, la fonction de cette entité quelle que soit sa nature (économique, sociale, politique, etc.), n'est pas de produire un résultat donné, mais bien de définir quoi faire et comment le faire dans un contexte où les contraintes sont présentes (Demailly et Pingaud, 2005). En effet, comme les organisations cheminent dans un contexte particulier, avec une diversité d'acteurs ayant des objectifs, des critères et des moyens de faisabilité qui leur sont propres, cela implique un ensemble de contraintes menant à une décision dite « composite ». Celle-ci implique l'ensemble des acteurs de l'organisation dans un processus qui ne sera pas totalement axé sur les objectifs et contraintes d'un seul acteur, mais bien de chacun des acteurs (*idem*).

On comprend dès lors que la finalité d'un projet n'est jamais totalement orientée vers un objectif ferme et qu'il s'adapte en fonction des objectifs et des contraintes de l'ensemble des acteurs impliqués dans le projet. Comme l'expliquent Durand et Weil, le comportement des individus n'est pas totalement déterminé puisque chacun possède une liberté d'agir dans un contexte organisé laissant place à une zone d'incertitude ; « C'est dans ces jeux structurés que les acteurs choisissent une stratégie gagnante parmi une pluralité de possibilités. » (Durand et Weil, 2006 : 226)

Le jeu des acteurs et le caractère contingent de l'action collective sont des éléments importants de l'analyse stratégique puisqu'ils permettent d'affirmer que les systèmes sociaux ne sont pas contrôlés ou réglés. En rejetant le déterminisme structurel ou social, les

auteurs affirment que les acteurs, individuels ou collectifs, ne peuvent jamais être réduits à des fonctions abstraites et désincarnées puisqu'ils sont des individus à part entière qui, à l'intérieur des contraintes que leur impose « le système », disposent d'une marge de liberté qu'ils utilisent de manière stratégique dans leurs interactions avec les autres (Crozier et Friedberg, 1977 : 30).

C'est à cause de cette liberté d'agir des acteurs et de l'incertitude face à l'issue d'une action collective que l'analyse stratégique conclut au caractère contingent des construits sociaux. Les observations de Crozier et Friedberg tendent à montrer que l'acteur est libre et qu'il s'écarte souvent des attentes (Durand et Weil, 2006 : 227) ; d'où le concept de jeu qui est défini comme : « un mécanisme concret grâce auquel les hommes structurent leurs relations de pouvoir et les régularisent tout en leur laissant - en se laissant - leur liberté » (Crozier et Friedberg, 1977 : 97). Finalement, c'est dire qu'un acteur va choisir dans un ensemble de possibilités quelles actions il adoptera et qu'il a une stratégie relationnelle consignée dans un jeu qui devra être découverte dans un contexte qui est en changement constant (Durand et Weil, 2006 : 227).

L'interdépendance des comportements individuels crée des « effets pervers » ou « effets de système », d'où l'importance d'intégrer le raisonnement systémique à au raisonnement stratégique de l'acteur. Selon Crozier, le raisonnement stratégique partirait de l'acteur pour découvrir le système, qui lui est le seul qui puisse expliquer, par ses contraintes, le comportement irrationnel de l'acteur. Le raisonnement systémique quant à lui, partirait du système pour retrouver l'acteur, démontrant sa dimension contingente et arbitraire de son ordre construit. (*idem*)

Selon Durand et Weil, ces systèmes seraient à la fois complémentaires, contradictoires et convergents, permettant d'avoir un regard plus juste sur l'interminable lutte entre les logiques de l'individu et de la société ou encore entre les libertés individuelles et les contraintes sociales. Dans l'optique que le système n'est que partiellement structuré, puisqu'il est sans arrêt actualisé par le comportement des individus et des relations de pouvoir qui s'y développent, les auteurs critiquent le fait que le système

n'est pas réglé parfaitement puisqu'il doit prendre en considération la dimension stratégique du comportement humain. Le système d'action concret « est un ensemble humain structuré qui coordonne les actions de ses participants par des mécanismes de jeux relativement stables et qui maintient sa structure, c'est-à-dire la stabilité de ses jeux et les rapports entre ceux-ci, par des mécanismes de régulation qui constituent d'autres jeux ». (Durand et Weil, 2006 : 228)

Quelques critiques ont cependant été faites à la théorie de l'analyse stratégique systémique de Crozier et Friedberg quant à l'inégalité dans les relations de pouvoir des divers acteurs, notamment le fait qu'elle ne tienne pas compte des déterminants sociaux, économiques, politiques, psychologiques, démographiques, etc. (Durand et Weil, 2006 : 233). En effet, la théorie devrait tenir compte de la provenance du pouvoir et les acquis de chacun des acteurs, qui leur donnent un pouvoir plus grand ou déjà établi dans un groupe. Pour ces auteurs, il serait plus réaliste d'envisager des sources externes d'incertitude et de pouvoir attribuables aux facteurs sociaux, économiques et politiques issus d'un système plus global. De plus, le social n'est pas que de l'organisationnel avec ses incertitudes et ses relations de pouvoir ; il y a certainement d'autres types de relations qui l'habitent et, de ce fait, il serait réducteur de réaliser une analyse à partir de cette seule approche (Durand et Weil, 2006 : 234-235).

Dans notre recherche, nous nous intéresserons à la provenance des acteurs, à leurs différents liens avec les autres acteurs et leur milieu, soit leurs réseaux de relations, ce qui nous permet d'identifier si certains aspects sociaux, économiques ou politiques propres au milieu dans lequel évolue chaque acteur ont une influence sur son rôle dans ce projet. C'est avec l'analyse des réseaux ou des relations entre acteurs ou groupes d'acteurs, dont certains entretiennent des relations d'amitié, de conseil, de collaboration scientifique, d'appartenance, etc. avec d'autres individus (Chapron, 2011).

Aussi, on critique l'aspect désincarné de l'acteur qui prend place dans l'organisation, en faisant de lui un être présent dans l'organisation que pour ses propres intérêts, constamment dans une lutte de pouvoir et interchangeable en tout temps, le reléguant au

rang d'un « individu-pion » (Durand et Weil, 2006 : 236). Finalement, l'analyse stratégique et systémique apparaît comme un outil de la microsociologie qu'il faut replacer dans un contexte social qui est propre à ce dernier, sans toutefois tomber dans le déterminisme structurel, que cette approche remet justement en cause (*idem*).

2.1.2 Interactionnisme symbolique

Cette approche est une critique de l'approche fonctionnaliste puisqu'elle tend à démontrer que la socialisation des individus dans une société ne passe pas exclusivement par la conformité dans l'apprentissage des normes établies, mais qu'il existe bien une « zone floue » qui laisse une possibilité à l'individu de s'adapter à son propre environnement, à sa manière.

Allant à l'encontre d'une sociologie dominante, l'interactionnisme symbolique, développé notamment par H. Blumer, est un courant théorique qui repose sur une approche davantage qualitative et qui s'intéresse à l'étude des petites communautés, ainsi qu'aux groupes déviants et marginaux (Durand et Weil, 2006). Inspirée par G. H. Mead, cette approche s'oriente davantage vers une démarche relevant de l'anthropologie et de l'ethnologie et se situe dans le courant théorique de la deuxième École de Chicago, qui renvoie à des techniques d'observation d'un milieu dites « in situ », porté par les penseurs R. Park, E. Hughes, H. Blumer et L. Warner, et permettant ainsi l'étude et l'observation d'un processus ou d'une communauté directement dans son environnement (Durand et Weil, 2006).

Toutefois, ce courant théorique qu'on peut associer également aux penseurs E. Goffman, H. Becker, A. Strauss et E. Lemert, repose sur la notion « d'interaction pour exprimer l'unité minimale des échanges sociaux et désigner une situation sociale où chacun agit et se comporte en fonction de l'autre » (Durand et Weil, 2006 : 274). Toutefois, si l'interactionnisme implique des interactions entre individus d'un milieu, le concept implique un « sens commun » de ces interactions. En effet, des significations doivent être

partagées pour que les actions des individus soient régulées, le tout se faisant dans une situation donnée et particulière aux individus qui interagissent (Durand et Weil, 2006). De plus, non seulement doit-il y avoir un sens commun aux interactions des individus, mais il y a également une place importante accordée au soi et à ses rôles ainsi qu'à la représentation sociale. Cette notion de représentation, davantage développée par Goffman, indique que l'interaction s'inscrit dans un jeu de rôles, celui du modèle dramaturgique, et que les individus y jouent un rôle bien précis en fonction de l'impression qu'ils veulent que leurs publics perçoivent d'eux (*idem*). Cependant, un individu n'est pas strictement attiré à un seul de ces rôles sociaux, mais peut en posséder plusieurs en fonction du contexte dans lequel il se retrouve. Pour mieux comprendre cette notion de représentation, Goffman explique que les interactions directes entre quelques individus ou en face à face illustrent une forme de « système social en miniature », illustrant « un jeu dramatique ou une représentation durant lequel l'acteur développe un ou des rôles devant un public » (Durand et Weil, 2006 : 275-276).

Comme pour l'approche fonctionnaliste qu'il critiquait, l'interactionnisme a fait l'objet de critiques, surtout que cette approche s'oppose en quelque sorte à une tradition en termes de recherches sociologiques. Les principales critiques qui sont faites se situent à l'égard de la technique de l'observation directe qui serait vue par les détracteurs comme du subjectivisme de la part des chercheurs, ainsi qu'au sujet du type d'études comme tel, généralement caractérisé comme étant trivial et sectaire (Durand et Weil, 2006). Également, une critique est faite à l'approche concernant le paradoxe individu/structure dans la théorie, puisque certains facteurs comme la place de l'institution et du pouvoir central ne sont pas pris en compte (*idem*).

2.1.3 Historique et réseaux sociaux : concept d'historicité

Nous nous sommes intéressée à l'approche de H. White quant à son travail sur les réseaux sociaux et la théorie générale de l'action développée par A. Touraine, mais plus précisément au sens de l'action avec son concept de « l'historicité » des réseaux sociaux.

Dans cette théorie structurale de l'action, on retrouve un aspect important qui est parfois négligé par certains penseurs fonctionnalistes et qui, dans notre cas, sera significatif pour comprendre les cas étudiés, soit l'historicité des relations et des réseaux. Partant de l'idée que l'interaction entre diverses identités⁹ produit des histoires, les auteurs expliquent que « c'est à travers les histoires que les interactions dépassent leurs caractères instantanés pour s'inscrire dans la durée sous la forme de liens et avoir des effets durables » (Grossetti et Godart, 2007 : 4).

Ces liens sont moindres que l'histoire entre identités, car celle-ci est un mélange d'expériences vécues et de structures relationnelles. Pour White, une relation est « constituée de nombreuses histoires qui mettent en scène des interactions ou des liens entre deux personnes » (Grossetti et Godart, 2007 : 4). De ce fait, ces derniers affirment que pour comprendre une histoire, il faut prendre en compte une pluralité de points de vue narratifs issus de ces identités. Selon White, « les histoires sont un médium essentiel pour la constitution, non seulement des réseaux sociaux, mais aussi pour toutes les configurations sociales plus complexes qui en dérivent (...), à travers les histoires se définissent à la fois les liens et les identités » (*ibid.* : 4-5). Finalement, on comprend que les liens font partie des réseaux sociaux et s'intègrent à ces derniers qui constituent la structure fondamentale du monde social, selon White. En effet, l'action que tente d'accomplir l'identité ou l'acteur est « à la fois contrainte et rendue possible par les réseaux sociaux, c'est-à-dire aussi bien par les relations dans lesquelles une identité est engagée, que par la structure relationnelle qui l'entourne » (*ibid.* : 4).

2.1.4 Intégration des perspectives théoriques pour l'étude de notre objet

La perspective théorique directrice sur laquelle reposera l'analyse de cette recherche est celle de la concertation mais aussi, celle proposé par Crozier et Friedberg, soit l'analyse

⁹ Concept d'identité selon White : « entités agissantes qui peuvent être aussi bien des humains pris globalement, des humains dans un registre particulier (comme militant, professionnel, joueur de football), des collectifs organisés, ou même des marchés » (Grossetti et Godart, 2007 : 3).

stratégique et systémique du système d'action, pour son regard sur l'organisation et les construits collectifs qui découlent d'une collaboration dans un projet en partenariat. Dans notre cas, il s'agit d'analyser le comité de mise en place du projet de MFR et le processus de concertation, au regard des défis et enjeux qu'implique cette démarche (intérêt personnel vs collectif, la compétence des intervenants, le renforcement de la capacité de revendication et d'autonomie de la collectivité et composer avec les programmes étatiques vs l'initiative collective). Je m'intéresse à cette perspective aussi pour la notion de contrainte, de liberté et de relations de pouvoir à l'intérieur du comité de mise en place et des acteurs qui s'y retrouvent, pour comprendre l'influence qu'ont les actions et les décisions de chaque acteur sur le déroulement du projet. En effet, la place de la liberté de chacun des acteurs amène un facteur d'incertitude dans le résultat de la coopération d'un groupe, soit le fait que la finalité n'est jamais certaine, ou contingence des résultats comme la nomment les auteurs. C'est donc dire que le système dans lequel prend place chaque acteur n'est pas réglé et les actions qui en découlent ne sont pas prévisibles puisqu'elles sont soumises à la liberté de chacun des acteurs.

Également, nous utiliserons l'approche interactionniste pour comprendre le processus d'interaction à travers lequel les liens entre les acteurs se mettent en place en fonction des divers rôles que chacun d'eux possèdent ou encore l'image que ceux-ci souhaitent que les autres aient d'eux pour permettre la création du comité et la mise en place du projet. Avec cette approche, nous souhaitons savoir qui sont les acteurs impliqués, quels sont leurs rôles et quels sont les impacts dans le choix des orientations du projet associé à ces rôles et à ces liens entre acteurs. Ici, les facteurs de représentation ainsi que de « sens communs » des actions à poser seront étudiées pour analyser le processus de mise en place de la MFR. Finalement, nous visons à comprendre la nature des liens qui unissent les acteurs du projet et comment se mettent en place les réseaux « durables » d'acteurs sur le territoire assurant ainsi la réalisation des projets innovants comme celui des MFR.

Comme les MFR sont des projets collectifs, on comprend qu'ils impliquent plusieurs aspects de la vie des communautés et des acteurs sur le territoire concerné dans

leur mise en place. En effet, les diverses structures collectives sont modifiées et la première d'entre elles à l'être est la structure scolaire. Il est donc pertinent de comprendre et de définir comment les acteurs arrivent à faire ces changements dans un système, scolaire ici, et comment celui-ci influence les autres systèmes collectifs connexes. En effet, le changement ou l'introduction d'un nouveau modèle scolaire a un impact sur la communauté et la diversité d'acteurs qu'elle comprend, que ce soit sur le plan politique, social ou économique. Cependant, comme la MFR prend forme non pas seulement dans une localité choisie pour s'y implanter mais bien sur un territoire, il ne faut pas négliger les systèmes dans des sphères plus grandes, soit du local au provincial. De plus, comme la MFR est conçue dans une optique territoriale, c'est-à-dire qu'elle est issue des acteurs qui souhaitent mettre en valeur les ressources du territoire, cela donne la couleur pédagogique à la MFR. Également, les réseaux et organisations du territoire sont sollicités de part et d'autre par les acteurs qui tendent à réaliser ce projet éducatif. On comprend donc ici la complexité d'une multitude de systèmes qui se côtoient et d'acteurs impliqués dans la mise en place d'un tel projet. De ce fait, l'un des aspects qui est central dans l'étude de la mise en place des écoles MFR est celui des relations et des interactions des acteurs qui sont elles aussi influencées et utilisées par la mise en place de ces projets pédagogiques.

En fonction de ce cadre théorique, notre question de recherche pourrait maintenant s'énoncer comme suit : *Comment les interactions des acteurs issus d'un même territoire et de réseaux qui sont les mêmes ou qui diffèrent, ainsi que d'organisations ou institutions différentes, influencent-elles positivement ou négativement le processus de réalisation d'un projet innovant tel celui d'une MFR?*

2.2 CONCEPTUALISATION

En ce qui a trait à la conceptualisation, nous avons retenu trois concepts centraux : d'abord « les interactions des acteurs », ensuite « les réseaux et organisations » et finalement « le territoire ». Nous avons défini le sens de chacun de ces concepts et les divers éléments que ces concepts recouvrent.

2.2.1 Interactions des acteurs

Le concept d'interactions des acteurs s'inspire de divers aspects du cadre théorique, soit de la concertation, l'analyse stratégique et le système d'action concret, ainsi que l'interactionnisme symbolique. En effet, l'un se rapporte à l'aspect informel des relations entre acteurs (coopération, concertation, jeu de pouvoir, liberté d'action, etc.) et l'autre à un aspect plus formel des actions à réaliser dans le groupe (les actions à réaliser pour l'avancement du projet). Le concept possède deux dimensions, soit la coopération et l'acteur.

Le concept d'interaction entre acteurs repose, dans un premier temps, sur le principe de concertation et de coopération, premiers liens qui se créent entre les acteurs d'un territoire qui souhaitent s'unir pour répondre à une problématique dans le milieu. Ces acteurs décident d'instaurer une coopération entre eux pour répondre à un besoin, et qui, dans notre cas, vont mettre en place un comité pour l'élaboration d'un projet de MFR. De ce fait, les acteurs qui décident de coopérer ensemble doivent se concerter pour poser des actions qui répondront aux exigences et aux volontés de l'ensemble des acteurs impliqués. Cette quête d'un terrain d'entente commun, se fait dans un contexte concerté qui implique à la fois des relations de pouvoir entre les parties impliquées, une liberté d'agir de chacun sans compromettre le projet et des contraintes dues aux divers contextes dans lesquels les membres du groupe se retrouvent. Ces aspects de la concertation s'illustrent dans la forme que prendra le projet, c'est-à-dire s'il y a des aspects de ce dernier qui ont été modifiés ou adaptés en fonction des acteurs qui s'y sont impliqués. Quant aux actions réalisées dans un

cadre plus structuré et formel, elles impliquent l'évaluation du projet ou l'étude de faisabilité, la recherche de financement, de partenaires ainsi que la promotion du projet et le soutien du projet auprès de la communauté et des futurs jeunes en formation. En effet, comme ces actions se retrouvent dans une démarche exigée pour l'ensemble des projets de MFR au Québec, il semble que ces étapes soient pratiquement toujours présentes dans le processus de mise en place, de là le caractère formel de ces actions. Le tout se traduit par la réalisation d'étapes significatives et l'avancement du projet au fil du temps. Finalement, la concertation et les actions à réaliser se mesurent par la réalisation ou non d'un projet de MFR.

La seconde dimension du concept d'interactions des acteurs, recouvre le type d'acteur, le rôle de l'acteur, ainsi que les caractéristiques des acteurs dans le projet. Lorsqu'on parle du type d'acteur, on y inclut les dimensions politique, scolaire, sociale et économique. Le type d'acteur politique implique les niveaux locaux, régionaux et provinciaux, caractérisés par les acteurs politiques tels le conseil municipal, le maire, le préfet, le député et le ministre. Ce type d'acteurs se caractérise par son influence politique et son implication dans le projet de la MFR et c'est sa présence ou non qui nous importe. Ensuite, l'acteur scolaire, qui s'exécute également sur les sphères locale, régionale et provinciale, pourrait être identifié par l'école, le comité de parents d'élève, le directeur d'école, la direction de la commission scolaire, le commissaire d'école, le ministère de l'Éducation, du Loisir et du Sport (MELS), la Fédération des commissions scolaires du Québec (FCSQ) et la Fédération québécoise des coopératives de maisons familiales rurales (FQCMFR). Ce type d'acteurs se caractérise par son implication et son soutien au projet. Parmi les acteurs sociaux, aussi présents aux niveaux local et régional, on retrouve les parents d'élèves, les élèves, les professeurs et autres clubs, associations ou groupes sociaux du milieu. Ces types d'acteurs se caractérisent par leur participation et leur implication dans le projet. Finalement, l'acteur économique se démarque par son caractère privé ou public, s'illustrant par les entreprises locales et régionales, le Conseil québécois de la coopération et de la mutualité (CQCM), ainsi que les organismes de développement comme le Centre local de développement (CLD), la Société d'aide au développement des collectivités

(SADC), la Coopérative de développement régional (CDR), la Fédération québécoise des maisons familiales rurales (FQMFR), Emploi Québec (EQ), le Centre local d'emploi (CLE) et le Ministère du développement économique, de l'innovation et de l'exportation (MDEIE).¹⁰

En ce qui a trait aux rôles des acteurs, trois rôles sont exposés, soit le rôle de porteur de projet ou « broker », celui de leader positif ou négatif et finalement celui de partenaire, d'associé et de collaborateur au projet (Loubaresse, 2007). Tout d'abord, en tant que porteur de projet ou de « broker », le comité de mise en place se caractérise comme l'architecte du projet, comme possesseur de connaissances et de compétences particulières, comme initiateur des relations inter-organisationnelles, et comme agent de confiance entre les acteurs impliqués dans le projet. On peut identifier cet acteur comme celui qui travaille à la réalisation du projet de MFR. Ensuite, le rôle de leader positif ou négatif revient à la personne ou au groupe de personnes qui possède une influence tant positive que négative sur la réalisation du projet et qui se caractérise par une perception positive ou négative des acteurs face au projet. De ce fait, on identifie une mobilisation ou une démobilitation des réseaux d'acteurs autour du projet lorsque ce genre de personne est très présent. Finalement, le rôle de partenaire, associé ou collaborateur, implique divers types d'implication, soit financière, d'aide au développement du projet, politique et sociale. Ces partenaires, associés et collaborateurs se manifestent par une appropriation du projet par leur réseau, et donc une variété d'acteurs issus de ces secteurs.

Quant aux caractéristiques des acteurs dans le projet, on en retient trois : le degré d'implication de l'acteur, la constitution de cet acteur et la nature de chaque acteur impliqué. En ce qui a trait au degré d'implication, elle peut être directe, c'est-à-dire plus participative, ou indirecte, c'est-à-dire davantage contributive. Le degré direct concerne plutôt les rôles d'acteurs comme le « broker », le leader ou encore le partenaire car leurs actions ont une conséquence plus directe sur le projet, tandis que le degré indirect concerne

¹⁰ Le ministère de l'industrie et du commerce (MIC) devient en 2003 le Ministère du développement économique et régional et recherche (MDERR) en 2004 pour finalement devenir en 2005 le MDEIE et aujourd'hui le MEIE. <http://www.assnat.qc.ca/fr/patrimoine/ministitulaires3.html>

davantage les collaborateurs au projet car, à l'inverse, ils se situent plus dans une approche contributive. La constitution de l'acteur détermine s'il s'agit d'un acteur individuel ou collectif, et se caractérise donc par le nombre d'acteurs qui le constituent. Finalement, la nature de l'acteur impliqué a trait au secteur d'activité d'où il provient, c'est-à-dire social, économique ou politique. On s'intéresse à l'origine des acteurs et à leur secteur d'activités dans la mise en place de ce projet.

2.2.2 Réseaux et organisations

En ce qui a trait aux réseaux et organisations, le concept d'encastrement de Reix a inspiré la définition du concept. Deux dimensions le composent, soit les réseaux relationnels et les réseaux inter-organisationnels (Ehlinger, Perret et Chabaud 2007). Dans un premier temps, la dimension relationnelle implique les relations encadrées des acteurs ainsi que les relations d'influence sociale (Reix, 2008). Les relations encadrées sont composées des réseaux amicaux et familiaux, des relations professionnelles ainsi que de l'attachement symbolique des acteurs (*idem*). Dans les réseaux amicaux et familiaux, on retrouve les parents, les amis et les conjoints des acteurs puisque ce réseau implique la capacité de l'acteur à mobiliser ou non son environnement premier. Du côté des relations professionnelles, nous retrouvons les collègues de travail, les patrons et le syndicat, représentant un second réseau d'implication de l'acteur, réseau souvent mobilisé par le caractère du projet lié à la profession de l'acteur. Finalement, on retrouve dans les relations encadrées, l'attachement symbolique, qui représente les repères culturels des acteurs, passant par sa communauté ethnique d'origine, les clubs sociaux et associations qu'on y retrouve. Comme pour les autres types de relations, la capacité de mobiliser ou non ces réseaux permet de comprendre si le projet est encadré dans les divers réseaux de chaque acteur.

En ce qui concerne les relations d'influence sociale, elles impliquent la réputation de l'acteur, la subjectivité de la relation et l'histoire de la relation (Steyer et Zimmerman, 2004). La réputation de l'acteur est soit positive, soit négative, en fonction de la perception

des autres acteurs à son sujet. Quant à la subjectivité, elle implique ce qui caractérise principalement la relation entre deux acteurs et, encore ici, il s'agit de perception des acteurs, ce sur quoi repose leur relation. Finalement, l'histoire de la relation implique deux notions : celle du temps et celle d'évènements particuliers associés à la relation des acteurs. Nous pouvons comprendre cet aspect à partir d'un contexte évolutif particulier aux acteurs concernés.

Quant à la dimension des relations inter-organisationnelles composant les réseaux et organisations, elle implique l'alliance stratégique, c'est-à-dire le regroupement d'acteurs et d'organisations diversifiés dont l'objectif est la mise en place de la MFR (Loubaresse, 2007). Ces organisations sont les familles, les entreprises et l'école, dont l'objet plus particulier est la promotion du projet collectif, la mobilisation des entreprises, des familles et des écoles autour du « broker » par des ententes et des actions communes, concourant à faciliter la réalisation du projet et à assurer sa pérennité.

2.2.3 Territoire

Deux dimensions composent le concept d'entité territoriale, soit la coordination des acteurs, ainsi que la coordination des ressources (Hadjou, 2010). Lorsque nous parlons de coordination des acteurs, nous traitons de gouvernance locale, de proximité et de confiance. La gouvernance locale implique trois types d'acteurs, soit l'acteur privé qui est un regroupement d'entreprises locales et régionales, l'acteur public qui représente un regroupement d'organismes gouvernementaux et finalement l'acteur mixte composé d'une diversité d'acteurs issus du public, du privé et de la communauté, tous trois s'organisant dans l'optique de répondre à un problème associé à leur secteur d'activité ou à d'autres problèmes. L'aspect de la proximité implique des relations individuelles et collectives qui sont directes, c'est-à-dire qui s'exercent sans intermédiaire entre acteurs issus de divers milieux : géographique, institutionnel et organisationnel. Le milieu géographique implique trois niveaux où se retrouvent certains acteurs : le local, le régional et le provincial. Le milieu institutionnel implique l'institution principalement concernée dans notre recherche

soit l'éducation, où nous retrouvons l'école, les commissaires d'école, la commission scolaire (CS) et le Ministère de l'éducation, du loisir et du sport (MELS). Finalement, le milieu organisationnel implique davantage les instances décisionnelles et de gestion collective comme la municipalité, la municipalité régionale de comté (MRC), les organismes de développement, la Conférence régionale des élus(es) (CRÉ)¹¹ et le Ministère des affaires municipales, des régions et de l'occupation du territoire (MAMROT). En ce qui a trait à la notion de confiance, elle repose sur la réciprocité des acteurs à s'impliquer dans le projet et sur un ensemble de valeurs, de normes et de façons de faire significatives pour le bien commun. Ce qui nous indique cette confiance entre acteurs est leur capacité relationnelle à se concerter dans l'optique d'une adaptation aux changements sociaux qu'ils vivent communément.

La seconde dimension du territoire, la coordination des ressources, implique la ressource territoriale, la valorisation de la ressource ainsi que le projet innovant. Par ressource territoriale, nous entendons autant celle de nature matérielle que la ressource immatérielle, mais également sa position (où elle se situe), sa constructibilité (la stratégie des acteurs pour l'exploiter), la complexité systémique (comment elle peut se combiner à d'autres ressources du milieu) et sa temporalité ou durabilité (cycle de vie) (Hadjou, 2010). Bref, la ressource territoriale est l'ensemble des ressources se trouvant sur un territoire et considérées par les acteurs qui l'habitent. Pour sa part, la valorisation de la ressource comprend la valorisation et la revalorisation de la ressource, aspects qui impliquent une notion de temps et de changement social. En effet, la valorisation de la ressource implique l'ensemble des ressources d'un territoire qui sont perçues comme valables aux yeux des acteurs en fonction du contexte sociétal. Finalement, le projet innovant prend racines à partir des problèmes vécus sur un territoire, comme la question de l'emploi et du travail, des conditions de vie et du décrochage scolaire, et devient une solution alternative à ces problèmes, pouvant apporter un changement dans la communauté et le territoire.

¹¹ Le 5 novembre 2014, le gouvernement du Québec a signé un pacte fiscal transitoire avec les municipalités concernant les transferts financiers aux municipalités pour 2015. Ce pacte pourrait avoir un

2.3 QUESTIONS SPECIFIQUES DE RECHERCHE

A partir de notre question de recherche qui est *Comment les interactions des acteurs issus d'un même territoire et de réseaux qui sont les mêmes ou qui diffèrent, ainsi que d'organisations ou institutions différentes, influencent-elles positivement ou négativement le processus de réalisation d'un projet innovant tel celui d'une MFR?*, et en fonction de la conceptualisation exposée, nous dégagons les sous-questions suivantes pour guider l'analyse de données :

1. Dans un processus de concertation, les relations de pouvoir des acteurs ont-elles une influence sur la réalisation ou non du projet?
2. Les actions structurées comme l'étude de faisabilité sont-elles garantes de la réussite du projet?
3. L'implication d'acteurs issus de secteurs diversifiés (politique, scolaire, social, économique) favorise-t-elle la réputation ou la perception des acteurs les uns vis-à-vis des autres, rendant ainsi possible la concertation d'acteurs territoriaux?
4. L'implication d'acteurs économiques favorise-t-elle l'implication d'acteurs essentiels, comme la CS, le milieu (parents d'élèves, maître de stage), le CLD, etc, dans le projet?
5. Les relations issues des réseaux amicaux, familiaux, professionnels ou symboliques, favorisent-elles une vision commune du projet et ainsi, la mise en place d'alliances stratégiques qui facilitent la réalisation du projet?
6. La valorisation d'une ressource sur un territoire dans un projet innovant, tel celui d'une MFR, est-elle rendue possible par la proximité géographique des acteurs impliqués dans le processus de mise en place?

Le schéma opératoire suivant illustre les relations posées entre les concepts selon le cadre théorique défini et dont découlent les questions et hypothèses.

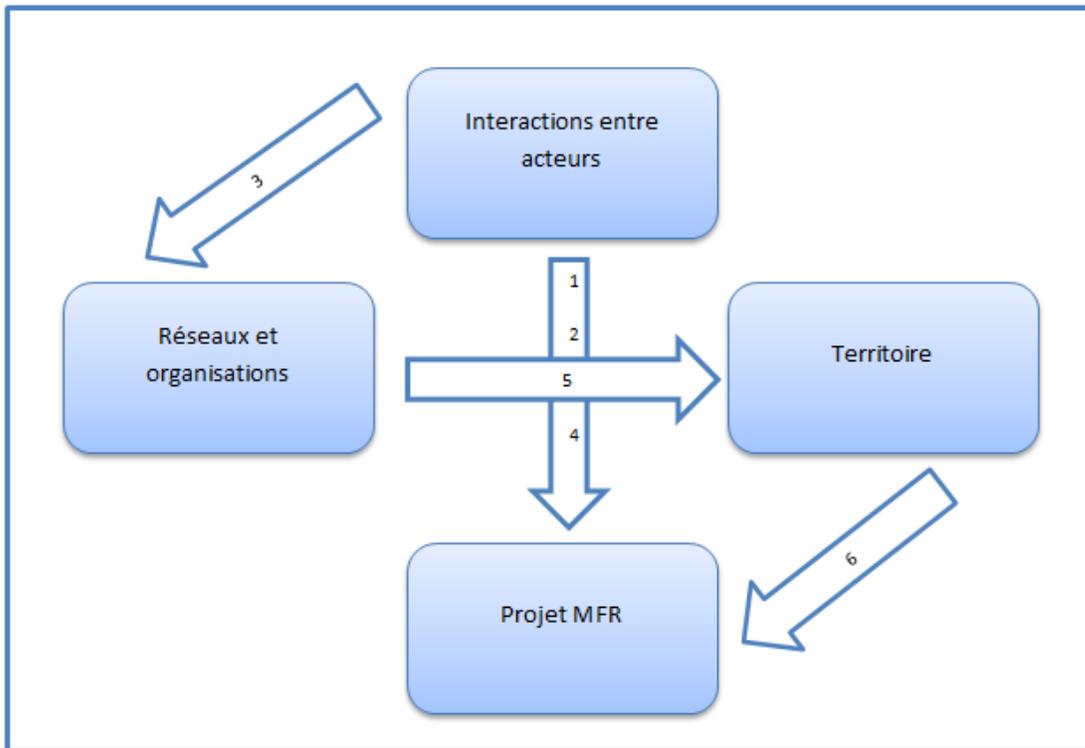


Figure 1 : Schéma opératoire

CHAPITRE 3

METHODOLOGIE

Ce chapitre est consacré à la présentation de la démarche de recherche en exposant, dans un premier temps, la stratégie d'échantillonnage, soit le terrain de recherche, la population d'enquête, l'historique des cas, le type d'échantillon, la sélection des répondants et le plan d'échantillonnage. Dans un second temps, nous présentons la stratégie d'analyse et de traitement des données, soit la préparation du terrain d'étude et d'enquête, la procédure de collecte de données, la stratégie de réalisation du terrain d'enquête, la procédure d'analyse des données et l'échéancier de la recherche.

3.1 STRATÉGIE D'ÉCHANTILLONNAGE

3.1.1 Terrains de recherche

En ce qui a trait au terrain de recherche, il s'agit ici des comités de mise en place des MFR sélectionnées et ce, en fonction du processus de mise en place qu'elles ont connue. Nous avons étudié des cas de MFR situés sur des territoires différents, puisqu'il n'y a pas de MFR faisant partie d'un seul et même territoire. De plus, le fait que les MFR soient situées dans diverses régions de la province nous a permis de vérifier s'il y a des différences dans leur processus de mise en place. Les MFR en activité qui ont été étudiées sont celles de la MRC du Granit, située à Saint-Romain en Estrie, ainsi que celle du KRTB, située à Saint-Clément au Bas-Saint-Laurent. En ce qui concerne le cas du projet qui n'a pas réussi à voir le jour, nous avons exploré celui de la MRC de Montmagny à St-Just-de-

Bretonnières en Chaudière-Appalaches, puisqu'il en était, après quatre ans de travail, à l'étape de recrutement des jeunes et avait une étude de faisabilité concluante. Nous avons jugé pertinent d'étudier ce cas puisque le comité avait franchi plusieurs étapes essentielles à la démarche de mise en place.

Dans cette étude, nous avons rencontré les comités de mise en place des différents projets de MFR, plus précisément les divers acteurs qui l'ont constitué dont ceux qui ont détenu un rôle significatif dans le projet. En effet, nous nous sommes intéressée à des acteurs clés comme les porteurs de projet (broker), les leaders (positifs comme négatifs) ainsi que les différents partenaires et collaborateurs qui ont marqué le groupe. Nous avons voulu explorer les multiples relations des différents types d'acteurs (politiques, scolaires, sociaux et économiques) impliqués dans la réalisation du projet de MFR et que nous avons identifiés comme étant : la municipalité, la commission scolaire, les entreprises et autres organismes de développement du territoire.

3.1.2 Population d'enquête

Comme nous souhaitions savoir comment les interactions des acteurs influencent positivement ou négativement la mise en place d'une MFR, du point de vue des acteurs, il fallait que les cas de MFR rencontrés soient similaires sur le processus de mise en place c'est-à-dire, qu'ils aient eu une démarche officielle. Cependant, nous n'avons choisi qu'un seul cas n'ayant pas réussi à voir le jour, puisqu'il est plus complexe et délicat de trouver les acteurs qui ont pris part au projet et qui souhaitaient partager une expérience non concluante. Les cas de MFR pouvaient être différents dans leur constitution, nous permettant d'illustrer diverses démarches. Toutefois, étant donné que les cas de MFR sont peu nombreux au Québec, il était important de bien cibler les MFR que nous souhaitions étudier et d'éviter le plus possible de refus. De ce fait, comme il y avait trois MFR actives au moment de notre étude dans la province, plus une en Ontario et trois en processus de démarrage, il était possible d'aller rencontrer différents types de cas de MFR. En ce qui a trait aux MFR choisies, nous avons orienté notre choix vers une première MFR, soit celle

du Granit qui fut la première à voir le jour au Québec et qui fonctionne bien depuis plusieurs années et une seconde école qui fut mise en place plus récemment, soit la MFR du KRTB et qui semble bien fonctionner également. En ce qui concerne le projet de la MFR qui n'a pas vu le jour, nous avons choisi un projet qui semblait être prometteur pour le milieu mais qui, pour des raisons inconnues, n'a pas pu être mise en place. Pour cette recherche, il s'agit du cas de la MFR des Grands-Boisés à St-Just-de-Bretenières. La pertinence d'aller voir ces projets est de comprendre qu'elle était la dynamique relationnelle entre les acteurs lors du processus de mise en place et quels sont les éléments et les facteurs qui ont fait en sorte que le projet a vu le jour ou pas. Notre principal critère de sélection des cas a donc été le processus de mise en place des MFR. Nous n'avons pas tenu compte des formations ou des services qu'elles offrent, étant donné que l'échantillon est petit et que le processus de mise en place est l'élément d'étude, ce qui ne nous permettait pas de faire ce genre de distinction. Cependant, dans le cas du projet de MFR qui n'a pas réussi à se mettre en place, nous avons basé notre choix sur le fait que son processus était assez avancé dans les étapes de réalisation pour affirmer qu'il y aurait eu une MFR dans ce milieu.

3.1.3 Type d'échantillon

Cette recherche propose une démarche de nature qualitative, avec un échantillon non probabiliste, reposant sur l'exemplarité des cas sélectionnés. Nous sommes dans l'étude de cas spécifiques du processus de mise en place des MFR, étudié sous l'angle des interactions entre les acteurs impliqués dans la mise en place du projet. Par des entretiens semi-dirigés, nous avons pu comprendre comment une MFR se met en place dans une localité, puisque nous sommes allés dans des détails d'informations que nous n'aurions pas pu retrouver avec d'autres méthodes de recherche. De plus, en ayant une variété de points de vue d'acteurs, nous avons pu cerner les ressemblances ou les différences en termes de perceptions des acteurs. La principale limite de notre approche est que nous sommes dans les perceptions d'acteurs qui peuvent être influencées de part et d'autre, tant par des

instances et des acteurs plus influents, que par des valeurs personnelles. De ce fait, la notion de perception est délicate et doit être bien traitée, soit en triangulant l'information recueillie avec de la documentation sur le sujet pour ne pas introduire de biais dans la véracité des faits recueillis. De plus, comme nous avons fait référence à un processus qui relève du passé, dans certains cas plus lointain que dans un autre, il se peut que des éléments aient été omis ou mémorisés différemment par les acteurs rencontrés. Finalement, par l'étude de ces cas, nous n'avons pas cherché à généraliser le processus et le type de relations entre les acteurs significatifs dans la mise en place de la MFR, mais bien à voir comment ces projets ont réussi ou non leur processus de mise en place à leur propre façon.

3.1.4 Sélection des répondants

En ce qui concerne la sélection des répondants, nous avons choisi des acteurs qui se sont impliqués dans le processus de réalisation du projet et ce, en fonction des critères des acteurs tels que conceptualisés précédemment. Conséquemment, nous nous sommes intéressée à divers types d'acteur soit politiques, scolaires, sociaux et économiques qui sont situés à divers niveaux (local, régional et provincial). Comme les acteurs du comité proviennent de ces divers secteurs, nous avons d'abord sélectionné les acteurs plus actifs dans le processus de mise en place et qui sont reconnus comme tels. En effet, comme les comités sont parfois constitués de nombreuses personnes, il était impensable de pouvoir rencontrer l'ensemble de ces acteurs dans le cadre d'un mémoire de maîtrise. Nous avons donc limité le nombre de répondants entre cinq et sept selon le cas, pour avoir les acteurs qui représentent le mieux l'équipe de mise en place du projet en termes de diversité et de leadership. Si cela avait été possible, nous aurions aimé rencontrer des acteurs de chaque instances impliquées, soit un représentant de la municipalité, un autre de la MRC, un représentant des organismes de développement de la région (CLD) et un autre de la CS, etc. Cependant, cela ne fut pas toujours possible puisque certains acteurs n'ont pas pu être retracés ou sont décédés. Toutefois, nous avons tenté d'avoir une sélection de répondants diversifiée et représentative du comité de mise en place. Pour ce qui est du cas d'échec

étudié, nous avons également rencontré les acteurs d'instances similaires, ou qui ont eu des rôles significatifs dans ce projet. En fonction de chacune des MFR, nous avons sélectionné les acteurs qui se sont impliqués et qui sont les plus significatifs et présents dans leur mise en place. De cette manière, nous avons eu une variété de points de vue ayant trait au processus de mise en place et aux perceptions entre acteurs. Avec ces points de vue ainsi que divers documents papier remis lors des entretiens, nous avons pu trianguler certaines des informations, notamment quant aux faits, pour les fins de l'analyse.

3.1.5 Plan d'échantillonnage et échantillon final

Puisque le nombre de MFR était limité et que les acteurs associés à la mise en place de ces projets ne sont pas tous disponibles, nous devons éviter les refus d'acteurs ayant participé à la mise en place du projet de MFR sélectionné. Dans les MFR actives au moment de la recherche, il y avait une possibilité de trois cas à étudier. Nous souhaitons en étudier deux parmi ceux-ci. Nous pouvions, en cas de refus, aller chercher un autre cas, ce qui ne fut pas nécessaire. Cependant, comme nous nous intéressions à des points de vue d'acteurs, nous voulions vérifier celui de certains qui nous semblaient être incontournables, soit ceux qui ont été significatifs dans la mise en place ce projet. En ce qui a trait à nos rencontres, nous souhaitons au départ rencontrer des acteurs spécifiques ayant pris place dans le comité de réalisation du projet comme le porteur du projet (broker), deux membres de la municipalité (maire et conseiller), un parent impliqué, un entrepreneur impliqué dans le projet, un responsable du projet dans l'un ou les organismes de développement de la région, un responsable du projet au sein de la commission scolaire et finalement, un responsable du dossier à la FQCMFR. Certes, nous ne pouvions pas avoir le même échantillon de répondants pour chacune des MFR étudiées, ce qui nous amena à ajuster nos rencontres selon le projet sélectionné. Comme nous n'avons pas fait d'entrevues avec des acteurs de la FQCMFR, nous avons plutôt opté pour faire des entretiens avec des intervenants étroitement liés au projet, soit les consultants qui ont réalisé l'étude de faisabilité pour chacun des projets. Ce rajustement nous a permis d'aller chercher de

l'information pertinente en lien avec le processus de mise en place des MFR. Dans le cas où plusieurs acteurs auraient refusé ou n'auraient pas été disponibles pour les entretiens, nous aurions revu notre plan d'entretiens, quitte à s'appuyer davantage sur des informations plus factuelles que nous aurions tenté d'obtenir auprès de la direction de la MFR sélectionnée. Nous avons rencontré les acteurs individuellement plutôt que par groupes d'acteurs mixtes, puisque nous voulions éviter de perdre certaines informations qui, avec cette méthode, aurait risqué d'influencer les discussions et les réponses des acteurs.

Tableau 1 : Rôle des acteurs rencontrés dans les trois MFR

Acteurs rencontrés	MFR 1 ¹²	MFR 2	MFR 3
porteur du projet	1	1	1
représentant municipal	2	1	0
entrepreneur impliqué	1	0	1
responsable du projet dans un org. de dév.	2	1	2
responsable du projet à la comm. scolaire	1	1	1
consultant pour l'étude de faisabilité	1	1	0

¹² Nous ne nommons pas les MFR ici et les plaçons dans un ordre aléatoire afin de préserver l'anonymat des personnes ayant accepté de participer à notre recherche.

3.2 STRATÉGIE D'ENQUÊTE ET D'ANALYSE

3.2.1 Stratégie de préparation du terrain d'étude et d'enquête

Dans le cadre de notre recherche, la stratégie initiale voulait que nous contactions la fédération québécoise des coopératives MFR pour les aviser de notre démarche auprès des MFR en activité. Notre intention était d'informer l'organisation qui est reconnue comme étant la référence auprès des MFR dans la province, pour que celles-ci comprennent notre démarche et que le tout soit officiel et approuvé. Nous avons fait part de notre démarche par lettre et avons ensuite contacté la direction de l'organisation par téléphone. Pour ce qui est des pré-tests, nous souhaitons aller voir une MFR en processus de mise en place, avec le soutien de la FQCMFR. Les pré-tests sont des moyens de valider notre schéma d'entrevue, sans toucher aux cas qui seront étudiés. Cela permet d'être mieux préparé lors des entretiens.

Toutefois, l'accueil que nous avons eu de la part de la direction de la FQCMFR nous fit comprendre que nous n'aurions aucune aide pour aviser leurs membres de notre recherche ou encore pour avoir des contacts avec certains acteurs essentiels. Suite à ce refus de collaborer à notre démarche, nous avons donc contacté directement les coordonnateurs et responsables des MFR que nous souhaitons rencontrer pour leur exposer notre projet et solliciter leur participation à la recherche. C'est avec eux que nous avons réussi à dresser une liste de contacts potentiels pour les entrevues et avoir la documentation nécessaire pour notre recherche. Nous avons donc modifié notre plan initial de prise de contact avec le milieu et ce fut un processus tout de même positif, puisque nous n'avons pas essuyé de refus de la part des gens contactés. En ce qui a trait au cas de la MFR qui n'a pas vu le jour, nous avons utilisé nos contacts personnels pour arriver à rencontrer les acteurs qui ont pris part à ce projet. C'est d'ailleurs avec l'aide d'un acteur clé de ce projet que nous avons obtenu un contact avec l'instigateur du projet pour le Granit et qui est reconnu comme étant « la » personne qualifiée dans l'implantation des MFR au pays.

Nous n'avons donc pas eu besoin de la fédération qui fut réticente à notre présence et, suite aux entretiens, nous avons compris pourquoi l'organisation ne voulait pas nous introduire auprès des diverses MFR, puisqu'il y avait discorde au sein de ses membres et non-membres sur certains aspects des MFR.

En ce qui concerne les pré-tests, nous n'avons pas pu nous orienter vers l'une des MFR qui était en processus de mise en place, comme souhaité au départ avec l'aide de la fédération. Nous avons donc opté pour un ajustement en cours de route de notre schéma d'entretien ce qui a donné, pour les premiers cas, des entrevues un peu plus longues puisque certaines questions furent évacuées par la suite. Somme toute, le questionnaire est demeuré le même, si ce n'est que quelques modifications comme l'ajout de questions sur la place des consultants et d'études de faisabilité, ainsi que de la place de la FQCMFR. Comme il y a eu un délai entre le refus de la fédération et la première entrevue, nous avons eu l'occasion d'apporter des modifications nécessaires au questionnaire et ainsi, de poser nos questions à l'ensemble des répondants pour le premier cas.

3.2.2 Procédure de collecte de données

L'étude de ces cas impliquait des entrevues avec plusieurs acteurs de diverses sphères pour recueillir des points de vue diversifiés qui nous aideraient à comprendre les dynamiques relationnelles qui se sont créées dans chaque projet. Les entretiens se sont réalisés individuellement pour chaque acteur du projet de la MFR, nous permettant ainsi d'avoir des entretiens plus intimes et des points de vue qui sont propres à l'acteur lui-même. Initialement, il n'y avait pas de nombre d'acteurs précis de retenu pour ces entrevues, nous voulions plutôt un éventail d'acteurs représentant le plus fidèlement possible et de manière bien diversifiée le comité de mise en place, ce qui a permis de faire entre cinq et sept rencontres par cas, totalisant dix-sept entrevues pour les trois cas, toujours en ayant soin d'identifier les acteurs les plus incontournables de chaque projet.

3.2.3 Stratégie de réalisation du terrain d'enquête

Initialement, nous devions prendre contact avec la fédération des coopératives MFR du Québec pour avoir le nom de la personne responsable de la mise en place des MFR. Toutefois, notre premier contact avec l'organisation ne nous ayant pas permis d'obtenir l'aide requise puisque notre recherche semblait déranger la direction, nous avons donc misé sur les contacts créés lors de notre exploration de terrain pour approcher notre premier cas, soit la MFR du KRTB. En effet, lors de la phase exploratoire, nous avons contacté la responsable de la CS du Fleuve-et-des-Lacs pour discuter de la MFR ainsi que la coordonnatrice du projet à l'époque. Nous les avons contactés pour avoir le nom des personnes potentiellement pertinentes pour nos entretiens et avons eu le nom d'une personne. Lors de notre entrevue avec cette personne, celle-ci nous a alors fourni des noms de personnes à contacter et de fil en aiguille, nous avons établi une liste de personnes à rencontrer, à la manière d'un échantillon boule de neige. Notre démarche fut positive et nous a permis d'obtenir plusieurs noms de personnes à rencontrer, surtout dans le cas de la MFR du KRTB qui est particulière puisqu'elle couvre quatre MRC et donc, une multitude d'acteurs. Pour les besoins de notre projet, nous avons dû restreindre notre bassin d'enquête à la MRC où le projet est présentement implanté, sauf pour les acteurs significatifs et d'instances régionales.

Pour certains répondants, nous les avons d'abord joints par courriel avec une lettre explicative de notre projet et pour d'autres, nous les avons contacté directement par téléphone. Une fois que la personne acceptait de nous rencontrer nous sélectionnions une date et nous nous donnions rendez-vous dans un endroit propice à l'entrevue (maison, bureau, école, bibliothèque, etc.) pour permettre un enregistrement de qualité de la conversation. Des formulaires de consentement furent signés avant chaque entretien pour approbation de la participation à la recherche, en assurant l'éthique de confidentialité. Également, nous avons pu lors des entrevues, recueillir des documents papier pour compléter nos analyses.

3.2.4 Procédure d'analyse des données

En ce qui a trait à l'analyse des données, nous avons utilisé la technique de l'étude de cas combinée à l'analyse qualitative inductive. Dans un premier temps, nous avons étudié chacun des cas pour connaître l'histoire propre à chacune des MFR étudiées, dressant ainsi un portrait historique de celles-ci qui permet la contextualisation du milieu dans lequel elles se retrouvent. Suite aux rencontres, nous avons transcrit l'ensemble des dix-sept entrevues, ce qui nous a permis alors de les découper en unités de sens, selon les questions et concepts étudiés. Une fois les unités de sens regroupées, nous les avons résumées et synthétisées pour chaque répondant, selon les questions et les thèmes abordés. Finalement, nous avons comparé les cas, puis fait une synthèse finale à la lumière de notre cadre théorique. Pour compléter nos entretiens, nous avons compilé toute l'information utile issue de la documentation papier obtenue : cahiers de charge, procès-verbaux, ordres du jour, lettres d'information, communiqués de presse, rapports d'étape du consultant, études de faisabilité, notes évolutives, courriels entre certains intervenants, « power point » explicatifs du projet, etc. Pour ce faire, nous avons construit un tableau synthèse résumant les actions réalisées à partir des documents les plus pertinents, en mettant l'emphase sur les moments importants de la mise en place du projet, soit en classifiant le tout par date, par évènements, par lien avec d'autres évènements et avec nos questions d'entretien. Le nombre de documents recueillis fut variable d'un cas à l'autre. Dans certains projets de MFR, les acteurs avaient plus de documentation à nous offrir, mais comme des documents ont servi de modèle pour d'autres (comme ceux de la MFR du Granit), certains se recoupaient. Toutefois, comme les études de cas sont très particulières à traiter sur le plan des données, nous avons utilisé plusieurs outils pour nous aider dans l'analyse de ces cas, comme l'écoute active hors entrevue, l'observation dans le milieu, ainsi que la tenue d'un journal de bord en continu. Certains détails pouvaient paraître banals lors des rencontres ou des conversations téléphoniques avec certains acteurs, mais ont pu s'avérer pertinents lors de l'analyse.

3.2.5 Échéancier de la recherche

Voici les principales étapes de notre recherche, telle qu'elles ont été réalisées.

Phase 1 : Préparation de l'enquête : juin 2010 à juin 2011

- 1) revue des écrits scientifiques et recherche approfondie sur les MFR au Québec;
- 2) élaboration des outils de collecte de données;
- 3) plan d'échantillonnage et sélection des répondants;
- 4) rédaction du devis de recherche.

Phase 2 : Réalisation de l'enquête : septembre 2011 à janvier 2012

- 5) finalisation des outils de collecte de données;
- 6) mise à jour du devis de recherche;
- 7) prise de contact et réalisation des entretiens.

Phase 3 : Traitement des données : février 2012 à juin 2013

- 8) compilation des informations et transcription des entretiens;
- 9) pré-analyse des données.

Phase 4 : Analyse des données : septembre 2013 à mai 2014

- 10) analyse qualitative des données;
- 11) présentation sommaire de certains résultats à l'URQ.

Phase 5 : Rédaction et diffusion des résultats : juin 2014 à février 2015

- 12) rédaction et présentation du mémoire.

3.3 DESCRIPTION ET HISTORIQUE DES CAS

3.3.1 La MFR du Granit, à St-Romain (Estrie)¹³

C'est en 1994, quelques années avant la mise en place du projet de la MFR, que s'amorce une réflexion sur les enjeux et les défis régionaux auxquels devront faire face les gens de la MRC du Granit. En effet, il est question d'emploi et de formation pour la région, dont les activités économiques reposent principalement sur l'agriculture et la foresterie. Il faudra attendre l'organisation d'un colloque à l'Université du Québec à Rimouski (UQAR) en 1996, pour que divers acteurs de la province et de la France, dont trois intervenants de la MRC du Granit, soient initiés au concept des Maisons familiales rurales (MFR). En février 1997, une première mission en France sera organisée pour les divers intervenants de la province qui souhaitent en savoir davantage sur le concept. Suite à cette mission, les intervenants du Granit, qui furent enchantés par le concept, décidèrent d'organiser une seconde mission en France en 1998, où ils partirent avec plus d'une dizaine d'acteurs locaux et régionaux pour leur faire connaître à leur tour les MFR. Sans surprise, ils furent eux aussi enchantés par le concept et décidèrent de poser des actions pour mettre en place une MFR dans la région. Un petit groupe se mobilise alors : CLD, UPA, agriculteurs, parents d'élèves potentiels, etc.

La même année, il y a de nombreuses actions faites pour le projet comme des séances d'information sur le concept MFR auprès des agriculteurs, rédaction d'une étude de faisabilité et création de la coopérative de solidarité. Parallèlement à ces actions, il faut dire qu'il y avait des ententes entre la France et la MRC pour recevoir des stagiaires français, qui furent placés dans des familles de la région. Ceci a permis aux agriculteurs de voir ce qu'impliquait d'avoir un stagiaire à la maison, ce qui fut bénéfique lors du recrutement des maîtres de stage.

¹³ Voir l'annexe I pour connaître les étapes charnières de ce projet.

Durant ce temps, le groupe approche la Commission Scolaire (CS) de Mégantic de l'époque (les CS de Mégantic, d'East-Angus et de Coaticook ont fusionné pour devenir la CS des Hauts-Cantons) qui est alors plutôt réticente à l'idée puisqu'elle a des doutes sur la faisabilité de la double diplomation et sur certains aspects scolaires. Le groupe se tourne donc vers la CS de Beauce-Etchemin qui est intéressée par le projet. Toutefois, le comité espère que celle de Mégantic accepte, puisqu'il y a déjà un énorme travail de fait de la part du CLD de la région du Granit. Finalement, la CS embarqua dans le projet au début de 1999 et en très peu de temps, soit six mois, les tâches déboulèrent : trouver un emplacement, chercher du financement, recruter des jeunes candidats potentiels, trouver des maîtres de stage, former les enseignants en France, etc. En août 1999, soit deux ans et demi après la première mission en France, 27 élèves intégraient la première cohorte d'élèves de la première MFR au Québec et en Amérique du Nord.

Le comité décida de démarrer le projet dans la municipalité de Lambton en louant des locaux là-bas, par vigilance sur le plan économique, au lieu d'acheter un bâtiment sans savoir si le projet serait populaire. Heureusement, puisque l'année suivante les inscriptions doublèrent et le comité devait trouver un endroit plus grand et mieux adapté pour ces jeunes. Ils se tournèrent alors vers la municipalité de St-Romain, dans la MRC du Granit. Comme l'école primaire était en danger de fermeture, les intervenants décidèrent d'optimiser le bâtiment en y donnant les cours aux jeunes de la MFR. Avec une entente entre la CS des Hauts-Cantons, le comité de développement local de St-Romain et la coopérative de la MFR, on construisit l'internat sur le terrain de la fabrique à bon prix. En 2001, l'école gagne le prix de la ruralité 2001 et reçoit une bourse de dix milles dollars. En 2004, une autre MFR voit le jour dans la région, à Lac-Mégantic cette fois, et celle-ci offre des formations en commerce et tourisme. Elle sera ouverte jusqu'en 2009, pour ensuite fusionner avec celle de St-Romain. Aujourd'hui, c'est la MFR de St-Romain qui offre les formations en production animale (bovin, laitier et équin), production acéricole, abattage manuel et débardage forestier et vente et conseil.

En 2002, suite au succès du projet, il y eut la création d'un organisme pour aider à la mise en place d'autres projets de MFR au Québec, soit MFR Québec. Il y a alors embauche d'une coordonnatrice pour la réalisation de ce projet qui sera remplacée en 2005 par l'agent du CLD du Granit, qui remplira le mandat jusqu'en 2008. En 2009, ce sera la fin de MFR Québec pour être remplacée en juin 2010 par la Fédération des coopératives de MFR du Québec, regroupement dont n'est pas membre la MFR du Granit.

Aujourd'hui, la MFR du Granit qui compte près de quatre-vingt-dix jeunes dans son établissement, a permis à de nombreux jeunes d'acquérir leur plein potentiel sur le plan scolaire et personnel, en plus de faire sa place dans la province avec ses formations diversifiées en agro-foresterie. Elle est un modèle de réussite de développement local et scolaire par excellence et demeure la référence en termes de MFR au Québec.

3.3.2 La MFR du KRTB, à St-Clément (Bas-Saint-Laurent)¹⁴

Le projet de la Maison familiale rurale du KRTB a vu le jour à l'automne 2009, toutefois l'idée de ce projet est présent dans la région depuis 2001. En effet, c'est par l'initiative de la Coalition urgence rurale (CUR) qu'en 2001, les intervenants de l'ensemble du Bas-Saint-Laurent sont conviés à prendre connaissance du concept de la MFR et que de là, naîtront quelques ébauches de projet : un dans la Vallée de la Matapédia, un autre dans la MRC Rimouski-Neigette et un dans la région du KRTB. Le comité de départ est principalement constitué d'acteurs socioéconomiques : Emploi Québec, le CLE, le CLD, la SADC, les représentants et élus municipaux, les MRC et les Commissions scolaires.

Le concept de la MFR du KRTB est unique : l'association de quatre MRC (Kamouraska, Rivière-du-Loup, Témiscouata et les Basques) pour l'implantation d'un établissement scolaire alternatif avec points de service dans chacune des MRC. Le projet s'implante initialement dans la municipalité de St-Clément dans la MRC des Basques et suivront éventuellement des points de services MFR dans les autres MRC avec des

¹⁴ Voir l'annexe II pour connaître les étapes charnières de ce projet.

formations qui leurs sont propres (à chaque point de service correspondrait une formation spécifique au milieu). L'objectif est d'offrir une formation axée sur les besoins du milieu et près des jeunes, en valorisant une pédagogie par alternance stage/étude.

Face à l'engouement pour ce type de projet, la CUR a instauré en 2004 une marche à suivre ou plus précisément un cahier de charge pour encadrer et structurer les divers comités qui désirent mettre en place un tel projet dans leur région. C'est ainsi qu'à la fin de l'an 2004 et début d'année 2005, le comité de départ KRTB se constitue de partenaires officiels dans l'ensemble du territoire KRTB, en vue de déposer une étude de faisabilité pour son territoire, démarche exigée dans le cahier de charge de la CUR. L'année 2005 sera marquée par la recherche d'un chargé de projet qui étudiera les possibilités d'un tel projet pour le KRTB, en allant voir les potentialités quant aux coûts de mise en place du projet, des infrastructures, aux jeunes et aux parents intéressés par ce type de formation, ainsi qu'aux partenaires susceptibles de s'impliquer dans le projet. C'est au début de l'année 2006, que le consultant déposera un rapport qui propose d'aller de l'avant avec le projet du KRTB.

En 2006, le consultant dépose également une offre de service dans laquelle il y a un mandat pour l'élaboration d'un plan d'action et d'une stratégie de mise en place du projet. C'est à ce moment qu'un comité provisoire voit le jour entre le comité de départ et les acteurs du milieu, soit les organismes socioéconomiques, les parents et les maitres de stage. En 2007, c'est la formation du comité provisoire pour la réalisation du conseil d'administration de la coopérative MFR qui sera officielle à l'automne de la même année. Le début de l'an 2008 semble prometteur pour le comité qui souhaite ouvrir l'école dès septembre. Cette même année, le consultant se voit confier le mandat d'implantation du projet et, en août, il y a l'embauche d'un premier coordonnateur. Malgré la volonté du groupe d'ouvrir la MFR à l'automne, il faudra patienter jusqu'au printemps de l'année suivante pour que des jeunes fréquentent l'établissement scolaire. Toutefois, même si au printemps 2009 des jeunes arrivent à la MFR, ceux-ci ne résident pas en pensionnat comme le veut le concept, mais sont hébergés par la population de St-Clément. La volonté de

réaliser ce projet amena le comité d'implantation sur le chemin d'une mobilisation exceptionnelle du territoire KRTB, qui permit la mise en place du projet et l'ouverture de l'internat à l'automne 2009.

Depuis son ouverture, la MFR compte une nouvelle coordonnatrice ainsi que des nouveaux membres sur le CA de la coopérative, dont la vice-présidence qui est assurée par le consultant qui avait été embauché lors du processus de la mise en place. En 2011, le point de service de la MFR à St-Clément offre d'autres types de formation que celles en agriculture (production laitière, acéricole et bovine), comme le secrétariat, la comptabilité, la mécanique de véhicules légers ainsi que l'assistance auprès des personnes âgées. Il n'y a toujours pas d'autres points de services de mis en place sur le reste du territoire KRTB.

De plus, la MFR a gagné un prix dans le cadre du concours régional en entrepreneuriat en 2010 et s'est rendu en final dans les catégories « entreprise de développement durable » et « entreprise de formation professionnelle/adulte » dans le même concours en 2013. La MFR est en constante recherche de financement pour son fonctionnement et a lancé une campagne de financement sur trois ans, soit de 2010 à 2013, avec pour président d'honneur M. Gilles Roy, malheureusement décédé en octobre 2012. Finalement, la campagne de financement laisse place à la création de la Fondation de la MFR du KRTB dont l'objectif demeure le financement du projet à la hauteur de soixante-quinze milles dollars sur trois ans. Une dizaine de jeunes sont diplômés depuis la mise en place de ce projet.

3.3.3 La MFR des Grands-Boisés, St-Just-de-Bretenières (Chaudière-Appalaches)¹⁵

Le projet de la MFR des Grands-Boisés était une initiative issue d'une réflexion collective sur les enjeux d'une petite municipalité du sud de la MRC de Montmagny, St-Just-de-Bretenières. Le concept de la MFR avait été apporté lors d'une soirée de discussion

¹⁵ Voir l'annexe III pour connaître les étapes charnières de ce projet.

en 2002 concernant les problèmes vécus dans la région, notamment sur le plan du manque de main-d'œuvre qualifiée dans les entreprises forestières, du taux de décrochage scolaire et de l'exode des jeunes pour l'emploi et la formation dans les régions centres. Aussitôt, une mission en France avait été mise de l'avant en mars 2003, par l'agent de développement du CLD, qui était allé chercher de l'information sur le sujet. C'est en juin de la même année que s'est formé un comité de mise en place pour le projet de MFR à St-Just-de-Bretenières.

L'année suivant, une étude de faisabilité se mettait en place pour valider l'intérêt des entreprises, des jeunes et des parents de la région à participer à ce projet, en plus de voir s'il était économiquement rentable. En septembre 2004, une délégation française venait prendre connaissance du projet à St-Just et une soirée d'échange avait été organisée avec les partenaires et la population. En novembre, suite à la mission, le comité souhaitait valider l'intérêt de la CS en demandant à son directeur général de s'investir dans le projet. En décembre, étaient diffusés les résultats de l'étude de faisabilité, soit un an après l'embauche de son consultant. Les résultats semblaient positifs : les entreprises souhaitaient ce genre de formation, les jeunes et les parents semblaient également prêts pour un tel projet. Toutefois, certains aspects de l'étude semblaient mettre un doute dans l'esprit de la CS et celle-ci discrédite alors, en partie, le travail du consultant.

Cependant, le projet continuait d'avancer, de sorte qu'en janvier 2005 le comité avait élaboré son plan d'action. En mars 2005, une seconde mission était organisée pour aller voir le concept en France, mais cette fois-ci avec le représentant de la CS. À leur retour, les intervenants se sont rencontrés à plusieurs reprises pour définir clairement les rôles et tâches de chacun, dans l'optique de savoir si la CS était partie prenante ou non du projet. Il semble que le comité éprouvait certains problèmes avec la CS qui formulait des demandes constantes face aux tâches et aux obligations que devait accomplir celui-ci. Une rencontre fut organisée en juin de la même année, avec l'ensemble des acteurs impliqués dans des projets de MFR au Québec pour parler des difficultés rencontrées dans leur démarche.

Suite aux doutes de la CS face aux résultats de l'étude de faisabilité, en ce qui avait trait à la volonté des entreprises de s'impliquer dans ce projet, le comité avait organisé une rencontre en septembre pour valider et prouver l'intérêt de celles-ci et prouver que l'étude disait vrai. Suite à cette rencontre, le projet avait été présenté à nouveau aux entreprises et on avait expliqué les démarches faites jusqu'à présent. En novembre, le comité constituait une banque d'entreprises prêtes à prendre des stagiaires et rencontrait la CS pour obtenir un véritable engagement de leur part, ce qui représentait un «go or no go».

En janvier 2006, le projet de la MFR des Grands-Boisés amorçait sa phase de démarrage en mettant en place un plan d'affaires et en lançant le recrutement par l'embauche d'une coordonnatrice. Il y eut également une ressource de la CS mise à contribution. La promotion se fit de février à mars, mais le comité semblait avoir des restrictions de la part de la CS qui ne souhaitait pas laisser entrer seule la coordonnatrice du projet dans les écoles ; en tout temps, elle devait être accompagnée de la ressource de la CS. Le comité réalisa rapidement qu'il était difficile d'approcher les jeunes potentiels et que la CS se servait de la promotion de la MFR pour faire la promotion de ses propres centres de formation. En février 2006, il semblerait y avoir beaucoup de tensions entre les partenaires, puisque la CS avait indiqué clairement au comité que si au premier mars ils n'avaient pas le nombre d'élèves suffisant, la CS n'irait pas de l'avant avec le projet. De plus, elle refusait tout report de la date du recrutement des jeunes pour le projet. Au premier mars, le nombre d'inscriptions insuffisant fit reporter le projet de MFR. En avril on annonçait publiquement le report du projet et on mettait la faute sur la CS qui refusait de faire des compromis sur la promotion.

En mai, certains intervenants ont tenté d'aller chercher des appuis auprès des entreprises et du monde politique, mais en vain. C'est en juin 2006, après quatre années de travail collectif et beaucoup d'argent investi que le projet de la MFR des Grands-Boisés a été officiellement abandonné. Certains acteurs ont encore espoir de voir un jour ce projet se réaliser, tandis que d'autres en garde un souvenir amer.

CHAPITRE 4

SYNTHÈSE DES CAS

Dans cette partie du travail d'analyse, nous présentons d'abord la synthèse des entretiens réalisés pour chacun des projets de MFR, soit celle du KRTB, des Grands-Boisés et du Granit, sous l'angle des trois thèmes suivants : les interactions des acteurs, la perception des acteurs à l'égard des autres acteurs dans le projet et les spécificités territoriales. Pour en faciliter la compréhension nous avons identifié ces thèmes et ce qu'ils impliquent, ainsi que des sous-titres pour indiquer ce dont il est question.

4.1 PROJET DE LA MFR DU KRTB, ST-CLEMENT

4.1.1 Interactions des acteurs

Cette portion d'analyse s'intéresse aux questions en lien avec les interactions des acteurs lors de la mise en place du projet. Nous avons abordé dans ce thème, la personne ou l'organisme ayant introduit le concept MFR, où en était le projet à l'arrivée de l'acteur, les diverses étapes (préparatoire, étude du projet, élaboration du comité), les éléments qui ont motivé le répondant à s'impliquer dans le projet, le rôle du répondant et celui des autres acteurs impliqués, le degré d'implication de ce dernier ou de son organisation, si certains acteurs ont laissé tomber le projet, sa vision du projet au départ et si elle est toujours la même aujourd'hui.

Acteur ayant initié le projet

L'ensemble des personnes rencontrées dans ce projet s'entendent pour dire que le projet de la MFR a été amené par la CUR au début des années 2000 sur le territoire bas-laurentien par l'entremise de rencontres d'information destinées aux intervenants locaux. C'est le président de la CUR de l'époque qui avait ramené l'idée d'un voyage en France et qui l'avait proposé à l'ensemble des acteurs locaux. Suite aux séances d'information, divers groupes se sont créés pour mettre en place un comité d'implantation dans leur milieu et, de fil en aiguille, c'est le projet du KRTB qui est passé à travers les diverses étapes du processus.

Comme certains répondants ont été impliqués plus tard dans le processus, ils expliquent qu'ils avaient entendu parler du projet de MFR, soit par celui de St-Romain via le monde agricole ou encore, via des personnes qui avaient assisté à la présentation de la CUR. Certains ont été sollicités lors de l'embauche comme ressources pour le projet, comme le consultant par exemple. D'autres répondants expliquent qu'il y a eu des démarches en parallèle dans le KRTB avant qu'il y ait finalement une association entre ces groupes et que c'est dans ces démarches qu'ils ont été amenés à prendre connaissance du concept. La CUR est l'organisme régional qui a travaillé à la promotion du concept MFR au Bas-Saint-Laurent.

Pour plusieurs répondants, lors de leur arrivée dans le projet, celui-ci n'existait pas encore, c'est-à-dire qu'il n'y avait rien de fait concrètement pour la MFR du KRTB au moment de leur implication. Ils ont donc collaboré à l'élaboration du projet et du comité de mise en place. Pour l'un des répondants, son arrivée dans le projet correspond avec la mise en place du CA de la coopérative, juste après le dépôt de l'étude de faisabilité. Cependant, pour la plupart des répondants, le projet n'était pas encore concrétisé lors de leur arrivée dans le comité.

Motivations face au projet

Tous s'entendent pour dire que le projet était motivé par la volonté de mettre en place une formation qui corresponde aux besoins en termes de main-d'œuvre agricole. La tâche de la plupart des répondants est de représenter l'organisme auquel ils sont rattachés, mais ils ont également des tâches diverses propres à leur domaine. Par exemple, le CLD s'occupe des demandes de financement, de l'organisation des rencontres, de la rédaction des procès-verbaux, etc., la CS travaille sur le programme de formation. Pour certains répondants, le besoin de main-d'œuvre est un élément qui motive en effet la réalisation du projet, mais n'est pas l'élément principal. En effet, certains nous ont confié qu'ils voulaient avant tout avoir le projet dans leur communauté pour favoriser le développement de la localité. L'un des répondants nous a expliqué que son rôle a d'abord été de réunir les maires et les préfets des MRC intéressés par le projet ainsi que les intervenants du milieu (CLD, SADC, EQ, CS, Caisse populaire) par la suite pour créer le comité de mise en place. Deux besoins sont identifiés lors de la mise en place du projet : besoin de main-d'œuvre semi-spécialisée et spécialisée dans le domaine agricole pour assurer la relève (maintien ou développement d'entreprises agricoles) et besoin de développement du milieu (maintien des services locaux en conservant les familles en place et par la possibilité de l'arrivée de nouvelles familles). La principale tâche des répondants à ce moment du projet est de représenter leur organisation pour suivre l'avancement du projet.

Pour les répondants, le projet de MFR éclatée avec pavillons pour chaque MRC apparaissait l'option la plus pertinente pour avoir un projet en concertation inter MRC. Un répondant indique que les gens autour de la table souhaitaient voir le premier pavillon à St-Clément. Pour un autre répondant, il y avait un avantage à avoir une vision KRTB, car plusieurs organismes couvraient plus large qu'une seule MRC (CS, CUR). Le scénario éclaté pour la MFR semble alors être la formule gagnante pour impliquer le plus de monde possible dans le projet et, dès le début, les acteurs y adhèrent.

Élaboration du projet

En ce qui concerne l'élaboration du projet, nous avons concentré les informations en quatre principaux volets : a) le consultant, b) la coopérative et le modèle, c) les rencontres et le comité et d) l'entente gagnant/gagnant avec la CS.

Consultant

Pour la plupart des répondants, trouver le consultant a été un long processus assez difficile, puisqu'il y avait des contraintes quant au statut que la ressource devait prendre comme travailleur et les fonds dans lesquels le montant était puisé pour payer l'étude de faisabilité. Aussi, certains nous disent qu'il ne fallait pas qu'il rate leur coup en engageant une personne pas faite pour ce genre d'emploi, qui aurait peut-être eu un impact négatif sur le projet. La personne devait être mobilisatrice et connue dans le milieu. Malgré les appels d'offres publiés, tous s'entendent pour dire que cela a été possible grâce au contact du représentant pour le CLE du Témiscouata de l'époque, qui a mis à contribution son réseau et trouvé la bonne personne.

Toutefois, un répondant nous dit qu'il a été simple de trouver un consultant car l'ensemble des acteurs autour de la table ont mobilisé leurs réseaux de contacts. Un autre explique qu'il y a eu trop d'argent mis dans l'étude de faisabilité car selon celui-ci les résultats de l'étude auraient pu être quand même positifs sans y mettre autant de temps et d'argent. Selon lui, on peut faire dire ce que l'on veut à ce genre d'étude et il ne comprend pas pourquoi cela a été aussi laborieux. Il dit que le fait d'avoir mis autant d'argent sur une seule ressource a eu des conséquences sur le reste du projet, comme lorsqu'est venu le temps d'embaucher un coordonnateur pour la coop. Cependant, un autre répondant indique que la tâche du consultant a été très imposante et qu'elle a souvent été plus loin que la demande initiale.

La difficulté a été de trouver la bonne personne (expérience de travail, crédibilité, capacité à mobiliser) pour accomplir le travail parmi le réseau d'acteurs impliqués dans le

projet. Toutefois, certains répondants ont des doutes quant à la durée de l'étude de faisabilité réalisée par celui-ci, car cela a amputé le budget pour gérer la coop par la suite.

Coopérative et modèle

En ce qui a trait à la coopérative, le concept aurait été étudié parmi les possibilités et se serait avéré le plus approprié pour ce type de projet. Les répondants indiquent qu'il s'agissait du modèle le plus priorisé sur le territoire en termes de développement et de projet en concertation. Pour eux, il semblait plus avantageux de mettre sur pied une coopérative comparativement à un OBNL, car ils iraient chercher des membres qui adhèreraient à la coop. De plus, certains soulignent que la coopérative est bien ancrée dans les pratiques et la philosophie d'entreprises locales, surtout en milieu agricole.

En ce qui concerne le modèle éclaté, tous s'entendent pour dire que dès le départ on visait à ce qu'il y ait des pavillons dans les diverses MRC du territoire. Selon certains répondants, les formations auraient été attribuées par les forces de chacun des milieux même si pour certains c'était moins évident. Les endroits étaient identifiés pour la mise en place de chaque école dans les diverses municipalités. Quelques répondants nous ont indiqué qu'ils devaient par contre rentabiliser le premier pavillon avant d'en ouvrir d'autres dans les MRC voisines.

Quant au modèle coopératif, il s'est avéré le plus représentatif de la philosophie et des pratiques locales, en plus de sembler le plus avantageux pour le projet, selon l'étude réalisée. Toutefois, certains répondants indiquent qu'il s'agit de l'influence du consultant qui aurait orienté le choix final. Quant aux formations professionnelles à donner, les répondants semblent dire qu'elles ont été distribuées selon les forces de chaque milieu mais un répondant indique qu'elles n'étaient pas distribuées comme telles, que c'était plus en fonction de la volonté du milieu de recevoir la formation X.

Rencontres et comité

En ce qui concerne le comité, la majorité des répondants indiquent les modifications et les changements de statut de celui-ci et la création d'autres entités, comme le CA de la coop. Donc, il y a eu le comité de départ, constitué principalement d'acteurs régionaux et d'organismes du KRTB, ensuite la table *ad hoc* avec l'implication financière d'Emploi Québec et le comité provisoire pour le CA de la coopérative. Pour certains répondants qui étaient plus présents au départ, les rencontres étaient plus fréquentes à la création du comité, mais moins formelles et par la suite, plus distancées mais plus formelles. Selon ces derniers, les rencontres se déroulaient bien car tous avaient le même objectif en tête : faire de ce projet une réussite.

Pour certains répondants qui se sont joints au comité vers la fin de la mise en place, les rencontres étaient assez régulières aux deux semaines et parfois plus souvent selon l'étape où en était le projet. Des répondants disent que certains partenaires ont été plus réticents à embarquer dans le projet, qu'il y avait une certaine méfiance lorsque venait le temps de s'impliquer financièrement. Par contre, selon eux, cela relevait plus de la prudence que de la méfiance. En ce qui a trait aux acteurs, certains répondants indiquent qu'il y avait une plus grande présence des CLD que des SADC et ce, même s'ils ont mis des sous également dans le projet.

Entente avec la CS

En ce qui a trait à l'entente entre les deux CS concernées et le comité d'implantation, les relations ont toujours été bonnes même si l'une d'entre elles était plus proactive et interpellée par le projet. Dès les débuts, la CS du Fleuve-et-des-Lacs s'est impliquée dans le projet, le faisant sien et y voyant une possibilité de diversification de son offre de services sur son territoire. En effet, les répondants mentionnent qu'il ne faut pas que les institutions scolaires sur le territoire perçoivent le projet de MFR comme un compétiteur mais bien comme une offre de service de plus pour les jeunes. Plusieurs mentionnent l'importance de la concertation entre le comité et la CS pour réaliser ce type de projet. L'un

des répondants nous confiera qu'il était important qu'il y ait une bonne concertation entre l'ensemble des acteurs pour inciter la CS à s'investir dans le projet, car cela démontre le côté sérieux de la démarche.

Aussi, l'un des répondants explique que le projet de MFR, ailleurs au Québec est accueilli différemment d'une région à l'autre, et que dans certains cas les commissions scolaires sont complètement fermées au projet, voyant les MFR comme des compétiteurs, ce qui donne souvent mauvaise réputation à la CS comme acteur dans le projet. Selon un répondant, il y aurait un lien à faire ici avec la gestion des écoles par nombre d'élèves, qui créerait un problème lorsqu'un élève passe d'une école secondaire à une MFR. Pour la CS, il y aurait donc des arguments économiques qui entreraient en jeu, dans la décision d'adhérer ou non au projet, et cela varierait d'une CS à une autre selon leur contexte.

Pour ce qui est du modèle pédagogique, un répondant nous indique qu'ils ont du tricher en adaptant le modèle au semi-spécialisé pour que cela fonctionne. Par contre, il n'y avait pas de formation attitrée comme telle à un endroit précis, bien que certains répondants souhaitaient obtenir la formation en agriculture pour St-Clément.

Motivation des acteurs à s'impliquer

Les raisons qui ont motivé les répondants à s'impliquer dans le projet de la MFR sont multiples mais certaines vont dans le même sens : offrir une solution de remplacement aux jeunes pour qui le cheminement régulier est moins adapté, offrir une relève et une main-d'œuvre spécialisée dans le domaine agricole pour contrer le manque actuel et réaliser un projet de développement structurant pour la région et la MRC des Basques, donc répondre à un besoin du milieu tout en ayant des retombées économiques significatives. Pour certains, leur implication dépend de leur rôle et du mandat de leur organisation, tandis que pour d'autres, le fait de pouvoir mettre en valeur leur réseau de contacts et la volonté de réseauter le comité avec les entreprises locales les stimulaient à s'impliquer.

Rôle des acteurs

En ce qui a trait aux rôles des divers répondants, de manière générale ils étaient présents au comité pour représenter leur organisation. Certes, chaque répondant avait d'autres responsabilités attitrées à des moments précis du processus de mise en place, mais toujours en fonction de sa capacité et de son pouvoir d'action ; par exemple, la CS s'occupait de mettre en place les formations. Il faut dire que certains acteurs autour de la table ont fait plus de travail de terrain que d'autres, comme la municipalité qui devait préparer l'arrivée de l'école comme telle. Certains étaient plus présents comme accompagnateurs et permettaient d'orienter les actions du comité. Finalement, plusieurs répondants ont joué le rôle de promoteur du projet puisqu'au-delà du rôle qu'ils devaient tenir, ils croyaient au projet et en faisaient la promotion autour d'eux.

Certains étaient présents dans le comité à titre de bénévole et d'autres comme intervenants. Pour certains, le travail cadrait dans leur mandat d'intervenant ou encore dans le cadre d'un contrat, comme le consultant par exemple, ce qui a parfois créé des situations d'incompréhension. Pour ce qui est du comité provisoire pour le CA de la coop, il était davantage composé de partenaires bénévoles, ce qui a pu créer parfois des incompréhensions de part et d'autres. Certains répondants soulignent l'importance que chacun s'occupe de son propre mandat en travaillant en concertation, sans pour autant gérer celui des autres, comme dans le cadre du partenariat entre la coop MFR (la gestion de l'internat) et la CS (gestion de la portion pédagogique du projet). Ainsi, il apparaît nécessaire que chacun respecte le mandat d'autrui pour maintenir une bonne concertation entre les partenaires du projet.

Tableau 2 : Rôles des acteurs de la MFR du KRTB

Partenaires	Rôles
CLD	Recherche de financement; Aide à la réalisation du projet.
Présidence du comité MFR	Leader du projet; Agriculteur; Parent d'élèves; Maître de stage; Membre de l'UPA.
CS	Gestion de la formation; Promotion du concept; Porteur de projet.
Consultant	Étude de faisabilité; Promotion du projet; Concertation du milieu; Porteur de projet.
CUR	Encadrement du projet.
Municipalité	Aide à l'implantation du projet; Instigateur du projet; Porteur de projet.
CLE	Recherche de financement; Recherche d'un consultant; Gestion financière de l'étude de faisabilité.

Portrait des acteurs

En ce qui a trait aux rôles des autres intervenants dans le projet, la majorité des répondants s'entendent pour dire que leurs rôles étaient d'ordres financier et promotionnel. On explique que les acteurs impliqués y étaient pour l'aide et le soutien que leur organisation apportait dans la réalisation du projet. Par exemple, la CS y était pour ses connaissances et son expertise en matière d'éducation et donc, son représentant avait un mandat de travailler à la portion pédagogique du projet, en plus de l'apport financier et d'en faire la promotion. Pour la municipalité, comme elle était mandataire du projet, elle a fait tout le travail nécessaire pour accueillir le projet dans son bâtiment, en plus de son implication sur les plans financier et promotionnel. En ce qui concerne le rôle des acteurs, des répondants expliquent que certains acteurs étaient davantage considérés comme ayant un rôle financier, comme EQ qui a financé l'étude de faisabilité, par exemple. La plupart des partenaires avaient au départ une implication financière et facilitaient la promotion du projet. Toutefois, ils avaient parfois un mandat associé à l'implication de leur organisation, souvent en lien avec leur expertise.

Cependant, il n'y avait pas de rôle spécifique attribué à chacun. Par contre, il y avait des rôles et des mandats plus évidents comme celui de la mairesse de la municipalité, qui, au départ, en tant que mandataire du projet, s'occupait des finances et des relations politiques pour favoriser l'implantation de la MFR. Aussi, certains expliquent qu'Emploi Québec et le CLE suivaient de près les dépenses et les démarches associées au consultant et à l'étude de faisabilité, puisqu'ils étaient les principaux bailleurs de fonds. De plus, en ce qui a trait au domaine scolaire, c'était au représentant de la CS que le mandat revenait.

Il semblerait que certains acteurs du comité de mise en place aient eu des rôles changeants au fur et à mesure que le projet a évolué. Par exemple, le CLD, qui au départ apportait un soutien sur le plan de l'organisation des rencontres et du secrétariat, a par la suite vu aux finances du projet, alors qu'il siégeait sur le CA de la coop. L'arrivée à la fin d'un mandat pouvait expliquer ces changements de rôles dans certains cas. Il semble qu'il n'ait pas été simple de travailler avec la SADC et le CLD à la fois, car il y avait parfois des

visions différentes pour la réalisation du projet. Toutefois, cela n'a pas créé de problème majeur, mis à part que le groupe a davantage travaillé avec le CLD.

Degré d'implication

À cette question, les répondants expliquent toute l'importance de l'implication sur le plan personnel, d'être investi du projet. Pour eux, il y a plus que le mandat à réaliser, il y a l'individu qui le réalise et qui croit (ou non) dans le projet. Pour ceux-ci, cela est garant de la réussite du projet. Il faut par contre faire mention de l'importance de ne pas perdre de vue le mandat au détriment de réaliser à tout prix le projet. Il faut y croire mais il ne faut pas se faire croire que c'est possible seulement par la volonté de réaliser ce projet pour son milieu. Puisque la compréhension et la vision du concept MFR ont un impact sur la réalisation ou non du projet, le choix d'un bon candidat dans les moments charnières du projet s'avère essentiel.

Acteurs ayant quitté le projet

La plupart des répondants nous ont parlé de la « prudence » de la CS de Kamouraska-Rivière-du-Loup et de la MRC de Rivière-du-Loup à s'impliquer et où à se retirer par la suite du projet. Les répondants parlent souvent du cas de la CS de Kamouraska-Rivière-du-Loup comme étant le partenaire ayant été le plus réticent à s'impliquer dans le projet, que ce soit par sa lenteur à contribuer financièrement ou par son absence lors de l'ouverture (CA coop). En effet, cette CS et cette MRC se sentaient peut-être moins interpellées par le projet que les autres puisqu'elles ne voyaient pas les retombées directement dans leur milieu. Pour certains répondants, les membres du comité de mise en place se sont progressivement retirés lors de l'ouverture de la MFR pour laisser place au comité de la coop puisque leurs mandats respectifs étaient complétés. Par contre, ils sont toujours présents comme membres de soutien et s'il y avait un problème avec le projet, ils se mobiliseraient de nouveau.

Toutefois, pour l'un des répondants, la CS Kamouraka-Rivière-du-Loup ne s'est pas vraiment impliquée dans ce projet car en plus de se retirer lors de l'ouverture, la CS aurait maintenant mis sur pied une formation stage-étude sur son territoire. Du point de vue de ce répondant, cela peut dénoter un problème éthique par rapport au projet, puisque le taux de fréquentation de la MFR par des jeunes provenant de cette MRC est faible. Toutefois, certains répondants indiquent que s'il y avait ouverture d'un point de services à RDL, quelques organismes de cette MRC se mobiliseraient sans aucun doute, mais comme présentement le projet concerne plus la CS du Fleuve-et-des-Lacs, ainsi que la MRC des Basques, ils sont moins présents. Aucun acteur ne s'est d'ailleurs retiré officiellement, les retraits ayant plutôt lieu au fur et à mesure que le projet a évolué, soit par la fin du mandat (EQ) ou encore parce qu'ils se sentaient moins concernés (CS Kamouraska/RDL).

Vision du projet au départ

Pour les répondants, la MFR représentait un projet de développement local, c'est-à-dire, d'une part, un projet avec des retombées économiques pour la localité et, d'autre part, une alternative dans l'offre actuelle de services pédagogiques. Pour certains répondants, on sent qu'il s'agit davantage d'un projet économique, au même titre que le développement d'une entreprise et les retombées qui en découlent et que pour d'autres, la question de l'éducation et de la relève agricole vont au-delà de la portion économique, qu'il s'agit pour eux d'un projet compris dans sa globalité tant pour le milieu que pour l'individu. Pour l'un des répondants, il s'agissait d'un moyen pour aider les jeunes à ne pas se retrouver bénéficiaire de l'assurance-emploi une fois sortis de l'école. La MFR représentait autant un projet de développement économique qu'une alternative pour des jeunes pour qui le cheminement régulier est moins adapté.

Vision du projet à ce jour

En ce qui trait à leur vision actuelle du projet, certains répondants s'entendent pour dire que le problème du décrochage est toujours présent sur le territoire, ce qui justifie la

présence du projet. Pour eux, le fait qu'un territoire, qu'un ensemble de citoyens vivent une réalité et des problèmes similaires, favorise l'émergence de la concertation. La mise en place de la MFR leur a appris qu'il ne faut pas attendre que les jeunes adhèrent à un service pédagogique mais bien qu'il est essentiel d'aller vers eux en leur offrant des alternatives à la formation régulière. La vision est sensiblement la même : le projet répond aux besoins pour lesquels il a été mis en place et ce, même s'il y a toujours un besoin de formations et de solutions alternatives pour contrer le décrochage.

4.1.2 Perceptions à l'égard des autres acteurs

Cette partie de l'analyse s'intéresse aux questions associées aux perceptions des acteurs à l'égard des autres acteurs dans le projet lors de la mise en place de ce dernier. Nous avons abordé dans ce thème les points suivants : l'acteur essentiel à la réalisation du projet, l'acteur ayant fait une différence dans le projet, le porteur de projet, le principal défi rencontré dans ce processus, les partenaires stratégiques, les relations distinctes ou particulière entre certains acteurs, la connaissance de certains acteurs avant le projet, la sollicitation des gens de leur réseaux personnel ou professionnel, les actions réalisées dans une logique territoriale, les relations et liens maintenus avec les acteurs du projet et les autres projets menés en concertation dans le milieu depuis le projet de la MFR.

Acteurs essentiels

En ce qui a trait aux partenaires essentiels, les répondants semblent assez unanimes pour dire que la CS doit être présente dans le projet pour assurer sa mise en place. Certains spécifient qu'il est primordial d'avoir une personne à l'intérieur de la CS qui croit au projet et avec qui il sera possible de travailler à sa réalisation. Aussi, plusieurs mentionnent l'importance des parents, des maîtres de stage, ainsi que des jeunes puisqu'ils sont la source et la base de la structure d'un tel projet. Il faut comprendre que ce sont les parents et les élèves les véritables joueurs dans ce projet, puisque sans eux, il n'y a pas de projet possible. De plus, de bons maîtres de stage et une CS qui accepte le projet est important. Sans eux un

projet de MFR n'est pas viable, car une fois en place, la MFR fonctionne grâce à ces acteurs (CS, parents, maîtres de stage et jeunes).

D'autres parlent des acteurs politiques comme étant essentiels au projet, pour en faire la promotion et prendre des décisions qui iront en ce sens. Également, on mentionne l'importance de l'aide des Caisses populaires dans les milieux lorsque vient le temps d'obtenir des fonds et du financement. Finalement, on mentionne l'importance des organismes de développement, des entreprises locales et des partenaires en lien avec la formation de la MFR, dans ce cas-ci, l'UPA et les agriculteurs.

Acteurs ayant fait une différence

En ce qui a trait aux acteurs ayant fait une différence, il s'agit pour la plupart des répondants du consultant qui a fait un travail important sur le plan de la promotion et qui, par ses expériences professionnelles et sa crédibilité dans le milieu, a su réunir tous ces gens. Aussi, certains répondants parlent de l'importance du représentant d'EQ ou celui du CLE dans ce projet, puisqu'ils ont travaillé fort pour aller chercher le financement nécessaire à l'étude de faisabilité, ce qui dénotait leur croyance envers le projet. Finalement, on explique toute l'importance et le dévouement de la mairesse de la municipalité hôte de la MFR dans ce dossier qui a fait des pieds et des mains pour réussir à implanter le projet dans la municipalité. Certains acteurs parlent de l'importance de la Caisse populaire ou encore des acteurs politiques dans ce dossier comme ayant fait une différence, notamment pour défendre les intérêts du projet sur la scène politique. D'autres parlent de l'apport des parents et des maîtres de stage dans ce projet.

Porteur de projet

En ce qui a trait à la personne ayant porté davantage le projet, les répondants s'entendent pour dire qu'il s'agit du représentant de la CS puisqu'il avait le leadership et la crédibilité pour influencer d'autres acteurs du monde scolaire et politique à adhérer au projet. En ayant une connaissance du monde scolaire, il a pu proposer le semi-spécialisé, ce

qui a permis la mise en place du projet, car plusieurs croient que le projet n'aurait pas vu le jour si un modèle traditionnel avait été privilégié. Il a fait une importante gestion humaine et financière du projet de la MFR. Aussi, d'autres acteurs sont nommés comme porteurs du projet, soit la mairesse de la municipalité qui a fait un énorme travail pour l'implantation de la MFR dans sa localité, ainsi que le consultant, pour sa capacité d'unir et de mobiliser autant d'acteurs dans de bonnes relations.

Certains répondants expliquent l'importance de la population, des membres du CA de la coop et des bénévoles qui ont soutenu la MFR tout au long de l'implantation de ce projet. Certaines personnes parlent du rôle important des deux coordonnateurs dans ce projet ainsi que d'EQ et des CLD des Basques et de RDL.

Défi du projet

Selon les répondants, le principal défi est de travailler avec autant de gens pour mettre en place un projet qui réponde aux besoins de tous. En effet, chaque partenaire devait y trouver son compte pour être en mesure d'établir un consensus et créer une concertation entre les quatre MRC. Pour certains, c'est à ce moment que le rôle du consultant a été primordial, car il devait travailler à mobiliser les gens dans une même vision du projet. C'était important qu'il fasse l'unanimité. Pour d'autres répondants, le défi était de trouver des jeunes qui veuillent étudier à la MFR et convaincre leurs parents que c'était l'option à envisager. C'est ici qu'entre en scène l'important réseau d'acteurs associés à l'UPA, aux syndicats de base et à la population pour faciliter la promotion et trouver des jeunes intéressés.

Certains répondants mentionnent comme principal défi, le travail en partenariat entre le CA de la coop et la CS. En effet, il semble complexe de travailler en partenariat pour ces deux groupes qui ont des mandats bien distincts, mais dont l'objectif reste le même, faire fonctionner la MFR. D'un côté, il y a le CA qui gère la coop, l'entreprise et de l'autre côté, la CS qui gère le régime pédagogique. Chacun doit respecter le mandat respectif de l'autre sans vouloir faire le travail de l'autre. Un répondant explique qu'aujourd'hui il serait

difficile de mettre en place le projet car dans les faits, il n'y a pas quatre pavillons dans chacune des MRC.

Le principal défi demeure de travailler avec autant d'acteurs dans un objectif commun, la mise en place de la MFR, en répondant aux attentes et aux demandes de tous. Établir un consensus et une concertation demeure le principal défi dans le projet, avec une diversité d'acteurs et de besoins.

Partenaires stratégiques

Pour les répondants, la stratégie était de mettre en place un projet qui impliquait les acteurs du territoire KRTB. En effet, certains expliquent qu'il s'agissait d'un plus, d'être ainsi concertés et associés dans ce projet, surtout aux yeux des bailleurs de fonds, pour qui cela dénotait une belle crédibilité. Aussi, le fait d'avoir des partenaires financiers comme la Caisse populaire aidait, d'une part, car le projet était une coopérative, mais d'autre part, parce que cela donnait confiance à d'autres bailleurs de fonds et ministères qui se sont investis par la suite. Pour certains, cette concertation passe par des acteurs significatifs comme un bon consultant, par exemple, qui saura rassembler les forces autour de la table. D'autres répondants indiquent que les partenaires stratégiques à aller chercher sont les conseillers en orientation qui sont capables de vendre le projet aux jeunes puisqu'ils sont près d'eux au quotidien. Certains expliquent que les partenaires stratégiques sont associés au domaine politique et qu'il est primordial de travailler à l'acceptation du projet auprès de la population. Un autre répondant souligne le rôle important d'EQ dans ce projet.

Relations distinctes entre acteurs

Les répondants disent que dans l'ensemble il n'y a pas eu de relations négatives entre certains acteurs, qu'il y avait plutôt des affinités puisque le comité procédait par consensus. L'un d'entre eux explique cela par le fait que lorsqu'on travaille sur un territoire comme celui du KRTB, on cherche souvent à s'entourer de personnes que nous connaissons ou dont nous avons entendu du bien. Un bon leader sait bien s'entourer. Les relations peuvent

évoluer et parfois donner lieu à plus de proximité entre certaines personnes. Un autre répondant indique qu'à un certain moment, la mairesse de la municipalité de St-Clément avait beaucoup d'affinité avec les intervenants socioéconomiques de la MRC des Basques. Comme personne n'a quitté officiellement le projet, c'est la preuve pour les répondants que tout s'est bien passé.

Certaines personnes expliquent qu'il y a eu des moments plus difficiles entre certains acteurs mais que cela n'a pas dégénéré au point de nuire au projet. Il faut savoir passer par-dessus les petits accrocs qui s'immiscent dans un comité. D'autres disent que c'était le rôle du consultant de faire le travail de mobilisation des partenaires et donc, qu'il y avait toujours des actions faites en ce sens. Un répondant indique qu'il y avait une bonne dynamique dans le comité instauré au Témiscouata et que cette même dynamique s'est transmise dans le comité KRTB. Aussi, certains racontent que la relation qu'ils craignaient le plus était celle entre le comité et la CS Kamouraska-Rivière-du-Loup, puisqu'ils avaient peur que cette dernière cherche à tirer le projet vers son territoire, mais ce ne fut pas le cas.

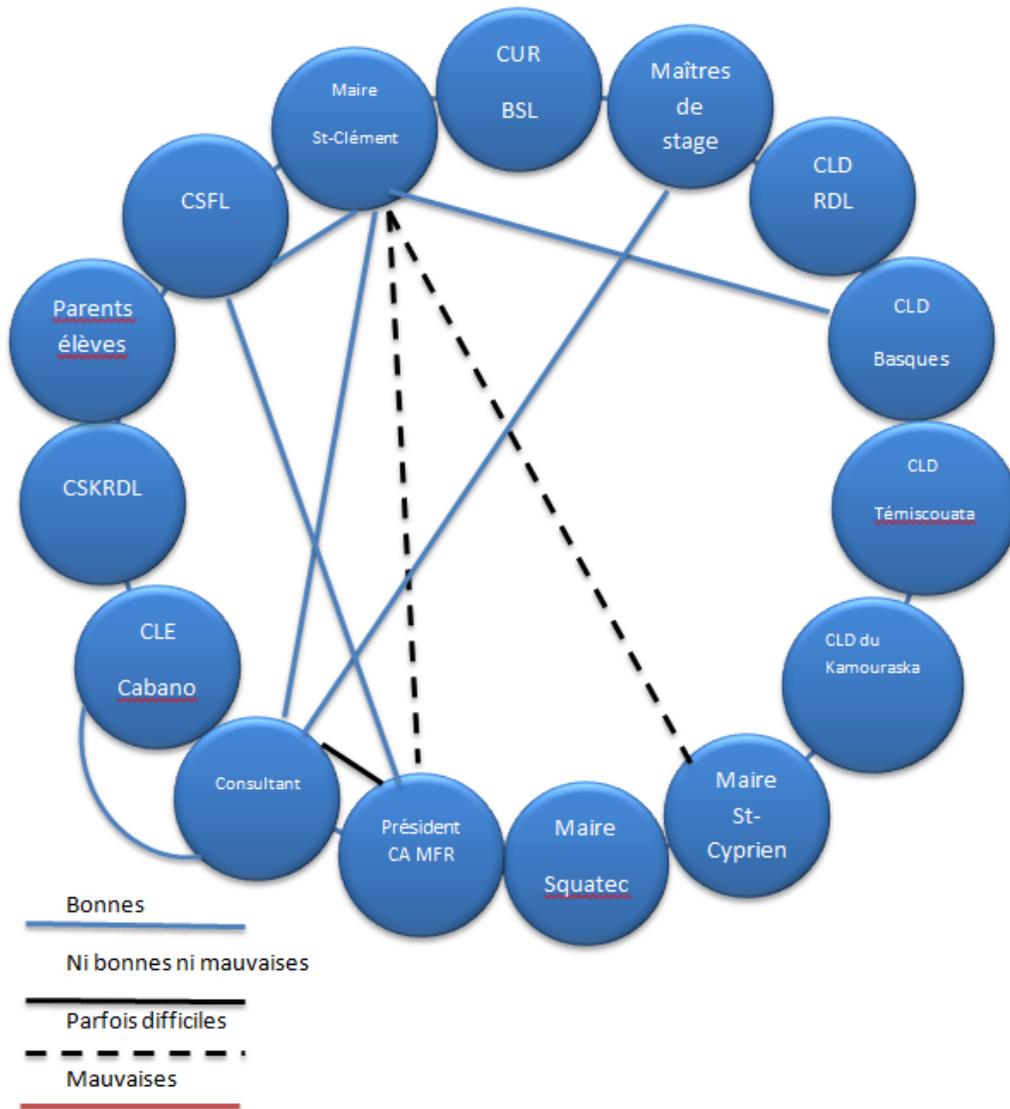


Figure 2 : Schéma des relations entre les partenaires du KRTB

Historique des relations

Il semble que les répondants connaissaient certains acteurs avant le projet, comme le consultant, ainsi que le représentant de la CS qui était bien connu dans le milieu financier, municipal et scolaire. Il semble également que ceux-ci connaissaient bien des gens avant le projet de la MFR. Non seulement, ils connaissaient bien des gens du territoire KRTB, mais

cela leur a permis de pouvoir vendre le projet et d'ajuster leurs interventions auprès de certains acteurs qu'ils connaissaient déjà. Aussi, certains répondants disent qu'il y avait une certaine connaissance des gens dans le comité provisoire, de mise en place de départ, car il s'agit du réseau de la CUR qui est principalement composé d'acteurs socioéconomiques (CLD, SADC, CLE, etc.).

Les acteurs moins connus des répondants sont sans aucun doute les parents d'élèves, les maîtres de stage et les entrepreneurs privés qui étaient moins dans le réseau des intervenants socioéconomiques. Le comité d'implantation de base se connaissait relativement bien suite à des implications dans des projets plus régionaux, mais les principaux acteurs connus étaient le consultant et le représentant de la CS. Les gens sur le CA de la coop se connaissaient, mais les acteurs des organismes socioéconomiques ne les connaissaient pas vraiment.

Réseau de l'acteur

En ce qui a trait aux réseaux sollicités des répondants, la plupart se sont servi de leur réseau professionnel, qui pour certains était assez important étant donné leur travail ou leur mandat dans d'autres domaines. Par exemple, le représentant de la CS explique qu'il est assez connu dans le monde scolaire puisqu'il a participé à l'élaboration de la nouvelle CS qui se voulait plus près des gens du milieu, ce qui a grandement contribué à le faire connaître, en plus d'être maire de sa municipalité et de connaître plusieurs maires de la MRC. Pour certains, leur réseau professionnel leur a permis de trouver le consultant ou encore d'obtenir des appuis et du financement pour le projet. Certains expliquent que leur réseau professionnel leur a permis de réaliser de meilleure façon leur mandat et, suite à cela, d'agrandir ce réseau professionnel. D'autres parlent de leur réseau personnel pour trouver les maîtres de stage, processus qui était basé sur le bouche à oreille et les contacts plus personnels.

Logique territoriale

La plupart des répondants laissent entrevoir à cette question que tout s'est bien déroulé entre les quatre MRC, qu'il n'y a pas eu de « tirage de couverture » entre celles-ci puisqu'il semble que la municipalité de St-Clément était davantage prête tant sur le plan des infrastructures que de la formation. Selon certaines sources, même les projets au BSL n'auraient pas été en compétition car ils ne visaient pas les mêmes populations et desservaient différents secteurs. Mais selon certains documents factuels écrits, le projet de la MFR dans la MRC Rimouski-Neigette aurait semé des inquiétudes auprès du comité KRTB. D'autres expliquent que même s'il n'y a pas eu de tiraillements entre les MRC, il a fallu un bon travail d'information sur le plan scolaire pour assurer aux autres MRC que cela ne jouait pas dans leurs platebandes. Aussi, il a fallu informer les agriculteurs pour leur faire comprendre les retombées positives indirectes sur leurs entreprises et ce, surtout dans la MRC du Kamouraska.

Certains répondants apportent cependant des bémols, en expliquant qu'il y a toujours eu de la rivalité entre les MRC plus rurales (Basques, Témiscouata, Kamouraska) et celle de RDL qui est plus urbaine. On apprend aussi qu'il existe depuis longtemps une rivalité entre St-Clément et St-Cyprien. De plus, des répondants affirment qu'il n'y a pas forcément d'atomes crochus entre les MRC des Basques et du Témiscouata, sauf sur le plan culturel.

Relations et liens entre les acteurs

L'un des répondants indique être toujours membre de la coopérative, mais ne plus être aussi présent que lorsqu'il occupait la présidence. Ses relations sont bonnes avec les membres du CA et ce, malgré qu'il ait eu des divergences de point de vue avec la municipalité à l'époque. Le fait d'avoir travaillé avec la celle-ci a sans aucun doute aidé à améliorer les choses. Les relations sont restées bonnes entre les acteurs du projet.

Même si la plupart des répondants sont toujours membres de soutien, il n'en demeure pas moins que certains ne sont plus en contact avec les intervenants actuels de la MFR.

Certains étant partis à la retraite, ils n'ont plus de contact ceux qui gravitent autour de la MFR et, pour d'autres, comme le projet est davantage considéré comme étant celui de la MRC des Basques, puisqu'il a gagné un prix comme entreprise de la MRC et non comme entreprise du KRTB. Ceux-là ne sont plus trop au courant de la manière dont la MFR évolue. Certes, la majorité des répondants conservent certains contacts avec les acteurs socioéconomiques de leur MRC.

Autres projets dans le milieu

La plupart des répondants disent qu'ils n'ont pas travaillé à d'autres projets avec les acteurs de la MFR, car plusieurs sont partis à la retraite suite à ce projet, alors que d'autres ont cessé leur implication bénévole ou encore parce que leur mandat ne les rattache plus à la MRC des Basques. En effet, certains expliquent que comme il s'agit d'un dossier inactif dans leur MRC, il n'y a pas eu d'autre travail fait en concertation avec les acteurs de la MFR. Pour d'autres, le fait d'avoir donné beaucoup de temps et d'argent fait en sorte qu'ils ne se sont pas impliqués par la suite dans leur milieu. Un des répondants dit avoir travaillé avec la SADC pour des études de faisabilité pour le marché public et une coop d'habitation à RDL. Un autre dit avoir eu un contrat à temps partiel avec la CS.

4.1.3 Spécificités territoriales

Dans cette section de l'analyse, nous nous sommes intéressée à l'aspect régional du projet. Nous y avons inclus des questions portant sur les relations entre acteurs locaux et régionaux, sur leur vision respective du projet, sur la valorisation de la ressource dans le projet et le fait que celle-ci ait favorisé l'implantation du projet dans la région, sur le fait que ce dernier ait répondu ou non aux problèmes vécus avant son implantation, sur le scénario qu'il y ait plus de MFR dans dix ans et sur la création de la fédération des coopératives MFR du Québec. Finalement, nous avons ajouté une question ouverte pour permettre aux répondants de parler d'aspects qui n'auraient pas été abordés dans le guide d'entretien.

Distinction entre acteurs locaux et régionaux

Les répondants disent qu'il n'y avait pas de distinction entre les acteurs autour de la table, qu'ils soient régionaux ou locaux, puisque le projet était réalisé en concertation. Comme les quatre MRC étaient unies dans ce projet, certains expliquent que cela leur donnait une crédibilité et un statut aux yeux des acteurs régionaux. Le fait de s'être concerté de manière volontaire, c'est-à-dire sans obligation venant d'un ministère ou d'un organisme ou ministère plus grand qu'eux d'un niveau supérieur, cela leur donnait un statut d'innovateurs qui faisait en sorte qu'ils étaient respectés dans ce projet.

Pour certains répondants, les acteurs régionaux présents étaient perçus comme des entités qui guident, orientent et accompagnent le groupe dans leur démarche, sans pour autant leur dire comment faire les choses ou décider du meilleur projet (entre les projets de MFR du BSL). De plus, certains répondants disent que l'implication d'acteurs régionaux amenait l'implication d'autres acteurs pour qui l'implication était conditionnelle à celle des acteurs régionaux comme la CRE ou la CUR.

Différence entre les visions et les manières de faire

En ce qui concerne les différentes manières de voir et de réaliser le projet, certains expliquent qu'ils en ont surtout perçu dans le cas d'autres projets de MFR au Québec ou encore dans les CS d'autres territoires. En effet, l'un des répondants nous a expliqué qu'au Québec les CS sont perçues comme les organisations réticentes à l'implantation des MFR parce qu'elles perçoivent ces entités comme étant des concurrents directs à leurs services, plutôt que de les voir comme une alternative à leur offre de services actuelle. Cela a donc créé un précédent dans les CS du Québec, même si le répondant ne se cache pas du fait qu'il peut être agaçant pour une CS de voir arriver une nouvelle formation sur son territoire.

Un des répondants perçoit une vision différente entre les deux CS concernées par le projet KRTB, par rapport à la centralisation/décentralisation de la formation sur le

territoire, ce qui explique peut-être le fait qu'une des deux CS se soit moins sentie interpellée. D'autres parlent des distinctions entre les deux coordonnateurs qui ont été engagés pour l'ouverture de la MFR et qui avaient des manières différentes de voir et de faire les choses. Par exemple, l'un avait une force dans la gestion et l'autre dans la promotion et la recherche de financement. Les forces de l'un comblaient les lacunes de l'autre. Aussi, un répondant parle des différences entre le fait qu'il y avait des gens salariés autour de la table et d'autres qui y étaient bénévolement. Finalement, certains ont questionné le choix d'implanter le premier pavillon à St-Clément, mais que suite à l'étude de faisabilité, ils ont compris qu'ils devaient y aller avec le choix le plus sûr.

Il y a eu des diverses visions et manières de faire dans le projet du KRTB, mais puisqu'elles n'ont pas nui au projet en tant que tel, les répondants les ont moins remarquées. Les diverses visions des CS au sujet de l'arrivée du modèle MFR au Québec les a amenées à être spécifiquement visées lorsqu'un projet ne fonctionne pas, ce qui a été vécu également par les CS dans le cas du KRTB.

Ressources valorisées

Les répondants disent que ce sont les bâtiments et les entreprises locales ainsi que les formations associées aux besoins du milieu qui sont valorisés dans ce projet (agriculture et mécanique agricole). La valorisation du territoire passe par les formations offertes en lien avec les entreprises qui s'y retrouvent et en lien avec leurs besoins. Dans le cas de la MFR du KRTB, l'agriculture est mise de l'avant ainsi que toutes les personnes qui gravitent dans ce domaine (ressources humaines, valeurs, etc.). De plus, certains répondants affirment que les maîtres de stage sont aussi valorisés puisqu'ils contribuent grandement à ce projet, ce qui génère une certaine fierté locale. D'autres parlent de la valorisation que l'on fait de la main d'œuvre spécialisée dans les domaines de la foresterie et de l'agriculture. Certains expliquent que la formation choisie est importante pour démarrer une MFR mais que par la suite, il doit y en avoir plus d'une pour diversifier l'offre et susciter de nouvelles inscriptions. Pour certains, c'est plus que des ressources qui ont été mises en valeur, c'est la

mobilisation collective d'un territoire, la volonté de changer les choses et de passer à l'action qui sont mises de l'avant dans ce projet. D'autres parlent des ressources du monde agricole.

Projet en réponse aux problèmes

Selon les répondants, le projet de la MFR n'a certainement pas enrayé le décrochage scolaire mais a certainement contribué à la qualité de vie du milieu, en créant de nouveaux emplois et en donnant une nouvelle vie au presbytère. Certes, la MFR est un beau projet, mais certains tiennent à dire que cela n'est pas un projet acquis, qu'il exige constamment qu'on y mette du temps, surtout sur le plan du recrutement de jeunes.

Autres projets de MFR

Lorsque les répondants se questionnent sur le sujet, la plupart de ceux-ci indiquent qu'il devra d'abord y avoir une reconnaissance du concept des MFR auprès du Ministère de l'Éducation avant que ce modèle se propage au pays. En effet, comme la MFR est un gros projet qui demande beaucoup de travail et de volonté de la part du milieu pour le mettre en place, ceux-ci indiquent qu'il devrait y avoir une aide financière pour le démarrage de l'école. Comme il y a un gros travail de financement à faire et ce, même une fois l'école établie, il serait intéressant que la première phase du projet soit assurée financièrement par le Ministère. Aussi, comme le CA de la coop est assuré par des bénévoles, certains ont peur de l'essoufflement éventuel de ces derniers et que la CS doivent assurer la suite du projet. D'autres indiquent qu'il serait bien que les CS intègrent le concept à leur offre de formations et permettent la promotion dans les écoles secondaires directement. Certains croient finalement que la mise en place d'une structure comme la fédération des MFR aidera à faire une place au concept dans un futur proche.

Quelques répondants souhaitent la mise en place d'autres MFR, mais sans pour autant qu'il y en ait une dans chaque MRC ou région administrative du Québec, faute de jeunes, ce qui créerait une compétition malsaine. En effet, comme il s'agit d'une formation

adaptée à une population particulière, certains croient qu'il n'y aurait pas assez de jeunes pour combler toutes les futures MFR. Pour d'autres, il faut arrêter de faire la promotion des MFR comme étant un moyen de contrer le décrochage scolaire car l'association se fait dans la tête des gens, alors que ce n'est pas une école pour les décrocheurs.

Certains ont des doutes quant à l'ouverture possible des autres pavillons du projet KRTB, même si d'autres semblent plus confiants avec le concept des succursales dans les autres MRC du KRTB, puisque le gros du travail est déjà fait.

FQCMFR

Pour les répondants, le MELS devrait mandater la FQCMFR pour atteindre un objectif donné de diplomation d'ici 2020 pour un mandat clair à cette organisation. Selon certains, l'enjeu principal est la vision ministérielle du projet, pour favoriser l'intégration du concept MFR dans l'offre de services des CS, car plusieurs d'entre elles ne veulent pas de ce concept. Aussi, comme c'est un projet qui demande un grand support financier, il arrive que lorsque la CS n'arrive plus à gérer le tout, qu'elle fasse des coupures, et c'est alors ce genre de projet qui est suspendu. Pour certains, la mise sur pied de la fédération est positive car c'est une structure reconnue qui gère la mise en place des coop ; son expertise fait donc en sorte que ça coûte moins cher.

4.2 PROJET DE LA MFR DES GRANDS-BOISES, ST-JUST-DE-BRETIENIERES

4.2.1 Interactions des acteurs

Comme pour le cas précédent, cette partie d'analyse s'intéresse aux questions en lien avec les interactions des acteurs lors de la mise en place du projet. Toutefois, comme le projet n'a pas vu le jour pour ce cas-ci, certaines questions prennent plus d'ampleur. Cependant, nous avons gardé les mêmes questions et le même ordre. Nous avons abordé dans ce thème, la personne ou l'organisme ayant introduit le concept MFR, où en était le projet à l'arrivée de l'acteur, les diverses étapes (préparatoire, étude du projet, élaboration du comité), les éléments qui ont motivé le répondant à s'impliquer dans le projet, le rôle du répondant et celui des autres acteurs impliqués, le degré d'implication de ce dernier ou de son organisation, si certains acteurs ont laissé tomber le projet en cours de route, sa vision du projet au départ et si elle est toujours la même aujourd'hui.

Acteurs ayant initié le projet

Les répondants expliquent que le projet de la MFR a été amené lors d'une soirée d'animation dans le milieu pour discuter de l'avenir de la municipalité et des projets possibles pour dynamiser son développement. Cette rencontre animée et organisée par le CLD et son agent de développement rural a lieu tous les deux ou trois ans, dans le but d'amener les gens du milieu à réfléchir sur les enjeux et les défis de développement de leur municipalité, dans l'optique que ceux-ci passe à l'action en trouvant leurs propres solutions. Un autre répondant dit avoir également entendu parler pour la première fois de la MFR par le CLD et son intervenant mais pour une offre de service, soit la réalisation de l'étude de faisabilité.

Certains répondants expliquent par contre avoir entendu parler pour la première fois du concept de la MFR lors d'une journée de formation par l'organisme Solidarité rurale qui, chaque année, organise une journée pour permettre de partager les bons coups et divers

projets des agents partout au Québec. Un autre répondant dit qu'il avait entendu parler du concept avant la soirée animée par le CLD, soit via un membre du conseil municipal qui avait passé sa carrière dans le domaine de l'éducation. Finalement, on comprend que l'intervenant du CLD semble avoir amené le concept de la MFR dans la localité lors d'une soirée de vision stratégique, sauf pour celui-ci, qui a entendu parler du concept via l'organisme de Solidarité rurale.

Motivation des acteurs à s'impliquer

Selon plusieurs répondants, le projet était motivé par la volonté de mettre en place une formation plus adaptée à un groupe de jeunes pour qui le cheminement scolaire était plus difficile et qui auraient pu finir par décrocher de l'école. Le but était donc d'abord pour favoriser le maintien des jeunes à l'école avec une formation adaptée mais également, une occasion de dynamiser le milieu. En effet, les répondants sont sensibles aux réalités rurales comme l'exode des jeunes vers les grands centres, d'abord pour aller se former et ensuite pour y travailler. Le comité dit qu'il voulait offrir une possibilité aux jeunes de se former dans leur milieu pour par la suite travailler dans les entreprises locales qui ont un manque de main d'œuvre qualifiée. Il y avait donc un objectif de valoriser et dynamiser la ressource forestière par la formation et cela aurait permis à des jeunes d'avoir la formation dans leur milieu et de faire tourner l'économie locale.

Cependant, pour l'un des répondants, il n'y avait pas de problème de main d'œuvre spécialisée car celui-ci explique que les entreprises engageaient des AFP, des CP ou l'équivalent du cinquième secondaire plutôt que des jeunes ayant un DEP. Il dit qu'ils n'ont jamais eu de demande pour de la formation dans le domaine forestier venant des industries de la région.

En résumé, malgré le fait qu'un répondant nous dise qu'il n'y avait pas de problème de main-d'œuvre spécialisée, les besoins identifiés au départ par la majorité des répondants sont : trouver un moyen de contrer le décrochage scolaire, valoriser les métiers associés au domaine forestier, créer de la main d'œuvre spécialisée et contrer l'exode rural.

Partenaires potentiels et scénarios à l'étude

Les partenaires potentiels qui étaient présents lors des premières rencontres étaient le CLE sur le plan de la recherche d'emploi, le Centre d'études collégiales de Montmagny pour l'aide à la formation mais qui a vite été remplacé par la CS au fil des rencontres, le CLD, ainsi que les gens du milieu de St-Just. L'un des répondants spécifie que comme ce projet était plutôt d'ordre socioéconomique que scolaire, il y avait davantage de gens du milieu.

En ce qui a trait aux scénarios possibles, l'un des répondants explique qu'il y avait dans le cadre de l'étude de faisabilité un questionnaire attribué aux 16-25 ans qui avaient décroché ou qui étaient insatisfaits de leur situation actuelle pour connaître leur intérêt pour ce type d'école. Toutefois, le répondant explique que cela a posé problème suite à l'étude, car la CS voulait que l'on clarifie qui serait la population cible pour le projet de MFR, car elle ne voulait pas que les mineurs soit mélangés avec les personnes majeures. Un autre répondant parle d'un groupe d'âge des 18-35 ans plutôt que des 16-25 ans comme groupe additionnel d'étude.

Élaboration du projet

Consultant

Une étude de faisabilité a été réalisée en 2003 par un consultant engagé à cette fin. L'un des répondants spécifie qu'il y a eu affichage du poste pour l'embauche du consultant et qu'il y a eu un bon travail au préalable de réaliser pour cette étape du projet. Une rencontre et un document ont été faits pour que les partenaires puissent exprimer leurs attentes et leurs critères face à la démarche. L'étude a porté sur trois principaux volets : valider l'intérêt des jeunes et des parents pour le concept de MFR, rencontrer les entreprises pour voir si elles étaient ouvertes à offrir des places de stage et si elles auraient eu des maîtres de stage disponibles, et pour évaluer les coûts du projet. Il semble que le mandat ait

été plus grand que prévu au départ, mais l'ensemble des répondants disent que l'étude fut concluante, ce qui amena à l'embauche d'un coordonnateur pour le projet.

En ce qui a trait aux éléments de mésentente face à l'étude de faisabilité, l'un des répondants explique que tous étaient en accord avec le projet, avec la démarche et les questionnaires distribués aux jeunes, mais que lorsqu'est survenue la conclusion de l'étude la CS fut surprise du résultat. Pour ce répondant, la CS était ouverte de prime abord puisque le projet en était à une étape peu menaçante pour celle-ci et c'est pour cela qu'elle a ouvert ses portes au consultant. De plus, il ajoute qu'elle s'est servie de l'étude pour voir comment aller chercher plus de jeunes dans ses centres de FP. Un autre répondant dit qu'il a senti un biais dans l'étude de faisabilité qui, selon lui, était initiée par le CLD et MFR Québec au départ. En effet, il mentionne qu'il est resté sceptique quant au nombre d'entreprises favorables au projet. Il dit qu'il trouvait aussi que c'était beaucoup d'investissement pour une petite localité dans un projet aussi risqué. Selon lui, l'étude a été faite pour valider le projet, peu importe les résultats. Un autre répondant dit que l'étude s'est bien passée de manière générale mais que certaines écoles étaient plus froides au concept et que certains d'entre elles l'on testé pour voir s'il savait de quoi il parlait.

Coopérative et modèle

En ce qui a trait au concept de la MFR pour St-Just-de-Bretenières, il aurait été axé sur les métiers du bois, l'aménagement forestier et le travail en forêt, en lien avec les entreprises dans le sud du comté. Certains expliquent qu'ils ont été cherché l'aide de la MFR du Granit pour implanter le modèle correctement et être bien orientés dans ce projet, puisqu'il y avait d'autres projet de MFR, dont une également axée sur les métiers du bois. C'était souvent une dame de l'Estrie qui venait les orienter et les guider dans ce projet. L'un des répondants indique qu'il aurait pu y avoir d'autres formations qui s'ajoutent au fur et à mesure que le projet aurait évolué. De plus, un répondant indique qu'il aurait été plus complexe de mettre en place la formation sur les métiers du bois comparativement à celle en agriculture, puisque les jeunes auraient dû faire des stages dans plusieurs entreprises

pour se perfectionner, qu'il y avait toute la question des syndicats en entreprises et qu'il aurait probablement fallu mettre en place un circuit avec les centres de formation professionnelle existants pour que les jeunes se perfectionnent davantage. Toutefois, selon ce répondant, la CS aurait perçu cette possibilité comme une compétition entre les centres. Un autre répondant dit qu'il aurait été difficile de placer les jeunes dans certains secteurs moins propices pour le perfectionnement de ceux-ci et que certains centres étaient mieux adaptés pour le faire. Dans le secteur plus au nord du comté, les entreprises étaient plus axées vers l'ébénisterie et la transformation de meubles que dans le sud où il y avait des entreprises de première et de deuxième transformation.

En ce qui a trait au statut de coopérative ou d'OBNL, les répondants ne l'abordent pas forcément, mais l'un d'entre eux a expliqué que la municipalité était tellement emballée par le projet et démontrait tellement d'initiative dans d'autres projet qu'elle aurait tout fait en son pouvoir pour le mettre en place, quitte à sortir de l'argent de sa poche.

Pour l'un des répondants, le concept des MFR a eu un impact sur la vision de la CS d'enseigner et d'offrir les programmes de FP, ce qui s'est ressenti dans le système scolaire. Toutefois, le partenaire concerné explique qu'il offre partout sur son territoire de la formation individualisée et en concomitance, mais qu'il n'offre pas le pensionnat comme la MFR. Il explique également que certains jeunes fréquentant la MFR du Granit s'inscrivent par la suite au Centre de formation professionnelle de St-Anselme car leur programme en acéricoforesterie (mixte de deux DEP) n'est pas satisfaisant et parfois incomplet pour les jeunes. Aussi, il mentionne qu'il ne comprend pas comment un jeune inscrit dans un cheminement particulier pourrait compléter à la fois un DEP et un DES puisqu'il n'a pas la capacité au régulier. Finalement, il explique que les entreprises de la région dans le domaine du bois n'offrent pas de postes pour des jeunes formés avec un DEP et que certains parents auraient été réticents avec l'annonce de projet puisque ce domaine est en perte de vitesse.

Rencontres et comité

En ce qui concerne les rencontres et le déroulement de celles-ci, elles se passaient de manière régulière, soit au moins une fois par mois et le tout était bien structuré semble-t-il. L'un des répondants dit qu'il s'agissait d'un très bon comité, structuré et organisé et qu'il avait rarement rencontré ce genre de groupe dans sa carrière professionnelle. Parfois les rencontres se faisaient à Montmagny, à d'autres moments c'était à St-Just-de-Bretenières. Le comité, formé en 2002 suite à la soirée organisée dans le milieu, était composé du CLD, de la CS, de la municipalité, des gens du milieu dont une personne ayant pris la présidence du comité (ancienne enseignante à la retraite), les industriels, le CLE, le Centre de formation professionnelle de Montmagny et le DRCH pour du financement possible. Les étapes sur lesquelles le comité a travaillé furent les suivantes : premièrement, ils sont allés chercher de l'information sur le concept de MFR auprès des ressources compétentes ; ensuite, ils ont validé avec la population si un tel projet l'intéressait en expliquant ce qu'impliquerait sa mise en place; ils ont aussi rencontré les entreprises et les députés fédéral et provincial pour avoir leur appui ; et, finalement, ce fut l'étape de l'étude de faisabilité et du recrutement qui s'est échelonnée sur trois mois, ce qui fut un trop court moment selon certains répondants pour trouver le nombre de jeunes exigé par la CS. Le comité a principalement travaillé sur : le concept du projet, l'acceptabilité du projet dans le milieu, la validation du projet auprès des industriels de la région, l'étude de faisabilité et le recrutement de jeunes pour le projet. Selon l'un des répondants, le bâtiment avait besoin de peu de retouches, les équipes pour l'entretien et la cuisine étaient sélectionnées, mais c'est vraiment le manque de jeunes et le refus de la CS d'étirer la période allouée au recrutement qui a mis fin à la démarche du comité.

Un répondant signale que les rencontres se passaient généralement bien sauf lorsque la CS changeait d'idée par rapport à un sujet. Un autre répondant indique qu'il y a eu certaines rencontres où la CS n'était pas invitée, puisqu'il s'agissait de rencontres entre projets de MFR et que c'était un lieu d'échange pour partager les problèmes vécus

ensemble et trouver des solutions. Il explique que la CS était au courant de ces rencontres et recevait un bilan de ce qui avait été discuté par la suite.

Entente avec la CS

Les répondants s'entendent pour dire qu'il n'a pas été possible d'en arriver à une entente gagnante avec la CS et que cela est principalement parce que celle-ci ne croyait pas au projet. Les problèmes seraient survenus lors du recrutement des jeunes dans les écoles secondaires, car la CS a exigé plusieurs choses et imposé une démarche au comité. Ainsi, la CS refusait que la ressource embauchée par le comité MFR aille seule dans les écoles secondaires pour parler aux jeunes du projet et exigé qu'elle soit accompagnée d'un conseiller en orientation spécialement embauché pour s'adresser aux jeunes. Certaines écoles ont carrément refusé de rencontrer la ressource, ce que la CS n'a pas questionné et pour lequel elle n'est pas intervenue. Un répondant dit qu'en plus de ne pas autoriser la ressource à s'adresser aux jeunes, le conseiller faisait une pré-sélection des jeunes potentiellement admissibles au projet et n'a pas autorisé le comité à voir la liste de ces jeunes. De plus, la CS aurait monté une pochette d'information qui, soi-disant, aurait fait la promotion de la MFR mais qui, en réalité, une fois ouverte par le comité, contenait une seule feuille d'information sur la MFR, mais plusieurs dépliants des CFP. Certains répondants affirment que la CS aurait remis en cause la validité de l'étude de faisabilité et le concept même de la MFR et ce serait pour cette raison qu'elle n'aurait pas poursuivi le projet, selon leurs dires. Même si tous étaient d'accord avec le contenu des questionnaires et la démarche, il n'en demeure pas moins que la CS a critiqué l'étude et la démarche. Toujours en lien avec le recrutement, les répondants disent qu'il y avait eu un problème avec la MFR du Granit quand la CS avait voulu prendre en charge le recrutement. En effet, il y a alors eu une baisse radicale des inscriptions jusqu'à ce que le comité exige de reprendre le mandat. L'année suivante le projet avait repris son nombre normal d'inscriptions. La CS a refusé la promotion ciblée dans certains milieux scolaires et a refusé d'étirer la période de recrutement disant que ça devenait du harcèlement pour les jeunes.

Après la tentative de mettre en place ce projet, certains répondants confient avoir eu des informations supplémentaires sur la position de la CS au moment de mettre en place la MFR. Selon un répondant, il s'agirait de l'influence d'un DG d'une autre CS sur le DG de l'époque, lui conseillant de ne pas embarquer dans le projet, ce que ce dernier aurait transmis lors de son départ comme recommandation à son remplaçant. Certains répondants expliquent qu'ils n'ont jamais rencontré le DG de la CS et qu'ils se fiaient à son représentant, ce qui fut une erreur selon certains. De plus, il semble que les relations entre le représentant de la CS et le comité n'étaient pas favorables à une entente gagnante car c'était plus une question d'individus, que les gens sur ce comité avaient des visions trop différentes de la formation pour en arriver à un consensus. D'autres affirment que la CS ne croyait pas que le projet se rendrait si loin, que le comité abdiquerait bien avant la mise en place.

L'un des répondants dit qu'il était impossible d'en arriver à une entente car le concept de la MFR remettait en cause la structure actuelle du système de la CS et touchait à des « vaches sacrées » en plus de critiquer le système actuel. Cela dérangeait les écoles secondaires qui voyaient le projet comme un vol d'élèves, car elles auraient perdu des sous vu la baisse des inscriptions dans leurs établissements. Cela dérangeait également les CFP qui voyaient le projet comme un compétiteur direct puisque le taux d'inscriptions dans leur établissement était plutôt faible. Aussi, le fait que les industries critiquent la compétence des jeunes qui arrivaient des CFP n'a pas enchanté la CS qui l'a vu comme une critique à son endroit.

L'un des acteurs dit que le concept a été mal présenté à la CS car les commissaires d'école ont pris ce projet comme une critique de la part du milieu, à l'effet que la CS ne faisait pas son travail, ce qui les a insultés. Selon ce dernier, ce n'était pas très gagnant d'aller consulter les jeunes insatisfaits de leur situation, c'était vraiment comme une critique à l'endroit de la CS. Aussi, le concept laissait entendre qu'il fallait revoir tout le système pédagogique actuel, plutôt que de mettre en place un service ponctuel à un endroit

qui réponde au besoin du moment. Il explique que ce n'était pas nécessaire de tout refaire, qu'il aurait suffi de mettre en place une formation et de la déplacer au besoin.

La mésentente avec la CS est survenue lors du recrutement des jeunes dans les écoles, car elle a exigé une démarche qui ne favorisait pas la promotion du concept de MFR, selon certains répondants, mais bien plus celle des CFP. La CS a remis en doute la validité du projet et de l'étude de faisabilité. Certains répondants croient qu'elle n'était pas en accord avec le projet parce que ses DG n'y croyaient pas mais aussi parce qu'elle aurait considéré le concept comme une critique de son système actuel. Certains avancent qu'elle aurait tenté de se servir de l'étude pour trouver un moyen de recruter des jeunes pour ses CFP.

Motivations des acteurs à s'impliquer

Pour les répondants issus du milieu, les motivations à s'impliquer dans le projet reposaient principalement sur le fait de vouloir dynamiser leur milieu, voire développer leur communauté, en répondant à des problèmes vécus comme la diminution de la population locale, le manque de main-d'œuvre spécialisée dans le domaine forestier et l'enjeu du maintien de l'école primaire dans la municipalité. L'un d'eux explique qu'il n'y avait pas que le projet de la MFR, mais plusieurs projets sur lesquels il s'impliquait et que son implication était liée à son désir de s'investir dans sa municipalité. Certains répondants expliquent finalement que le fait que le projet touche au décrochage scolaire et au milieu pédagogique les a interpellés.

L'un des acteurs explique, sans dire qu'il s'est directement impliqué dans le projet, qu'il savait qu'il y avait des problèmes dans le secteur forestier et qu'il voulait savoir ce qu'était le concept de ce projet. Toutefois, il trouvait que celui-ci était trop gros pour pallier les problèmes dans ce domaine. Un autre répondant raconte que sa motivation à travailler à ce projet reposait sur le fait que le comité était exceptionnel et qu'il avait rarement connu cela dans son cheminement professionnel.

Rôles des acteurs

La plupart des répondants devaient être présents sur le comité à titre de représentant pour leur organisation, sauf que certains avaient des mandats plus spécifiques, comme la présidence pour le président du comité, l'accompagnement du comité et la recherche d'informations pour le représentant du CLD, ainsi que l'étude de faisabilité pour le consultant par exemple.

En ce qui a trait au représentant du CLD, il explique la nature de son travail en disant qu'il travaille avec les collectivités dans une optique d'autonomie des milieux. En effet, il travaille à la conscientisation collective d'un milieu pour lui permettre d'être en mesure d'analyser les opportunités et les menaces face aux besoins que le milieu identifie lui-même.

Les répondants s'entendent pour dire qu'il y avait le CLD pour encadrer et orienter le projet, l'ancienne enseignante qui est devenue présidente du comité, le consultant qui réalisait l'étude de faisabilité, Emploi Québec, la CS qui était représentée par le responsable de la formation professionnelle et aux adultes, ainsi que la coordonnatrice, le temps de son embauche pour le recrutement des futurs élèves. L'un d'eux spécifie qu'il y avait beaucoup de promotion à effectuer pour faire connaître le concept de MFR à la population et aux entreprises locales. Parfois, quand certaines entreprises étaient plus fermées à la présence d'une femme, on envoyait un homme. Tous s'accordent pour dire que le comité constituait une bonne équipe.

Pour l'un des répondants, le comité était surtout constitué de gens du milieu, de St-Just-de-Bretenières. Un autre intervenant dit que les autres acteurs étaient surtout présents pour affirmer et attester qu'il y avait un besoin et qu'EQ n'était pas vraiment concerné par le projet, puisque les jeunes n'étaient pas dans le groupe d'âge cible et que les stages les concernaient moins. Il ajoute que les représentants d'EQ lui auraient dit que lorsque le besoin serait réel de leur faire signe.

Tableau 3 : Rôles des acteurs de la MFR de St-Just-de-Bretenières

Partenaires	Rôles
CLD	Instigateur du projet; Porteur du projet; Recherche de financement; Encadrement du projet.
Présidence du comité MFR	Leader du projet; Enseignante retraitée.
CS	Représentation de son organisation.
Consultant	Étude de faisabilité.
Entreprises forestières	Milieux de stage.
Municipalité	Aide à l'implantation du projet; Instigateur du projet.

Degré d'implication

Les acteurs qui se sont grandement investis dans le projet sont les gens de St-Just, la présidente du comité et le CLD, via son agent de développement qui s'est même parfois fait reprocher d'être trop impliqué personnellement. Il faut mentionner que le représentant de la CS ne semble pas s'associer au comité de mise en place comme tel et qu'il était plus présent dans le comité de mise en place, puisque la démarche impliquait la CS. Les gens de la localité et du CLD furent les plus impliqués dans ce projet.

Pour la plupart des répondants, l'ensemble des acteurs sont restés sur le projet jusqu'à la fin, même ceux qui n'y croyaient pas vraiment selon l'un d'eux. Cependant, l'un des répondants explique qu'il y a eu un acteur local qui a dû se retirer des réunions, puisque l'horaire de son entreprise ne fonctionnait pas souvent avec celle des réunions. Par contre, il restait à la disposition du comité pour certaines affaires. Un autre explique qu'il y a eu un

départ à la retraite pour l'un des acteurs qui questionnait tout comme lui la faisabilité du projet, à cause du bassin de population.

Vision du projet au départ

À cette question, une bonne part des répondants disent avoir perçu le projet comme étant une alternative intéressante pour des jeunes qui, dans le contexte scolaire régulier, ont plus de difficulté notamment s'ils sont plutôt de type manuel. En effet, le côté pratique apparaissait plus intéressant pour le jeune mais aussi, le fait que le concept offrait une formation plus personnalisée et que le jeune choisissait lui-même son milieu de stage, pouvait devenir davantage stimulant sur le plan scolaire. Le concept semblait une belle alternative pour maintenir les jeunes en milieu scolaire. Pour l'un des répondants, même si le projet était très intéressant, il devait garder une distance professionnelle pour ne pas biaiser son travail, et c'est le comité qui faisait une différence, qui lui donnait l'aspect que le projet était possible.

Un des acteurs explique que le concept de la MFR était intéressant mais non applicable en contexte québécois. En effet, il dit qu'il était beaucoup plus simple d'introduire le concept dans le domaine agricole que forestier à cause de la complexité de la formation. Il raconte qu'il ne comprend pas comment aujourd'hui, on arrive encore à mettre en place des MFR puisque le MELs a retiré les AFP et qu'il est rare de trouver des jeunes ayant les prérequis pour la formation en MFR avec la population cible. Il dit qu'il faudrait travailler davantage sur le fait qu'il y a un manque d'intérêt pour le domaine forestier plutôt que sur la formation. Toujours selon ce même répondant, il faudrait permettre aux jeunes de toucher à divers domaines pour qu'ils soient en mesure de savoir vers quoi ils voudraient orienter leur formation.

Vision du projet s'il avait eu lieu

Avec le recul, la vision des acteurs face à ce projet est qu'il aurait permis de mettre en valeur le milieu et les gens mais surtout d'aller plus loin avec d'autres projets locaux.

Certains disent que même si c'était axé sur les métiers du bois, ça aurait apporté de quoi de positif pour la région. D'autres gardent la fierté d'avoir tenté de mettre en place ce projet auquel ils croyaient fermement, avec des gens très dynamiques et intéressants.

L'un des répondants trouve dommage que le concept apporte un message négatif à la CS, comme quoi elle ne fait pas son travail auprès d'une certaine population et croit que le cas de St-Romain est un cas exceptionnel et qu'il n'est pas forcément applicable partout ailleurs. Il croit que la MFR de St-Romain a tenté d'entraîner les autres communautés dans son projet, ce qui apparaît vraiment déloyal aux yeux de ce répondant, puisqu'un tel projet n'est pas réalisable partout dans la province. Un autre répondant dit qu'il y a certainement quelque chose à faire comme projet avec les écoles, les entreprises et le milieu, mais qu'il ne faut pas se fier que sur les entreprises pour développer le milieu et plutôt croire aux capacités de gens qui y habitent. Il y a une réflexion à faire concernant le décrochage scolaire.

4.2.2 Perceptions à l'égard des autres acteurs

Cette partie de l'analyse s'intéresse aux questions associées aux perceptions des acteurs à l'égard des autres acteurs dans le projet lors de sa mise en place. Ce thème est composé des sous-thèmes suivants : l'acteur essentiel à la réalisation du projet, l'acteur ayant fait une différence dans le projet, le porteur de projet, le principal défi rencontré dans ce processus, les partenaires stratégiques, les relations distinctes ou particulières entre certains acteurs, l'interconnaissance antérieure de certains acteurs, la sollicitation des gens de leur réseaux personnel ou professionnel, un bref portrait des acteurs, les actions réalisées dans une logique territoriale, les relation set liens actuels avec les acteurs du projet et, le cas échéant, les autres projets réalisés en concertation dans leur milieu et qui ont vu le jour depuis le projet de la MFR.

Acteurs essentiels

L'un des acteurs qui apparait essentiel à tous est une CS qui souhaite réellement s'investir dans le projet mais aussi un comité solide qui est prêt à s'impliquer dans la démarche. Il faut que le comité soit soutenu par le milieu et par les parents qui souhaitent que leurs enfants aillent à la MFR. En ce qui a trait à la CS, certains expliquent qu'elle est importante, car c'est elle qui élabore les programmes de formation et qui fait en sorte que le projet est reconnu auprès du MELS. Un répondant dit qu'elle aurait dû le dire dès le départ qu'elle ne voulait rien savoir, comme ça, il n'y aurait pas eu de perte de temps et d'argent de la part des diverses organisations.

L'un des répondants explique l'importance des organismes comme les CLD et leurs agents de développement présents pour aider et accompagner les acteurs dans les projets. Pour ce dernier, ils sont indispensables car ce sont eux qui font avancer la démarche lorsque les bénévoles sont au travail et qu'ils n'arrivent pas à tout faire. Un autre répondant dit que le CLE est important pour certaines subventions et qu'EQ est intéressant comme partenaire lorsqu'il s'agit de travailler avec des jeunes décrocheurs ou vivant une situation difficile.

Acteurs ayant fait une différence

Selon un répondant les acteurs ayant fait une différence sont la présidente du comité de mise en place et l'agent de développement du CLD. La présidente puisqu'elle était bien ancrée dans son milieu, qu'elle croyait profondément au projet, qu'elle avait une expérience dans le domaine de l'enseignement et qu'elle dirigeait le comité avec une force impressionnante. L'agent de développement était très investi dans le projet selon un répondant.

Porteur de projet

La plupart des répondants disent qu'il s'agissait de la présidente du comité et du maire de la municipalité. De plus, certains indiquent que l'agent de développement a

également porté le projet, soit pour aller chercher du financement ou encore lorsque le maire ne pouvait être présent à diverses rencontres importantes.

L'un des répondant dit même que l'agent de développement du CLD semblait parfois vouloir plus que le comité, mais explique que c'était normal car c'était dans son mandat d'accompagner le milieu dans le développement de projets locaux.

Défi du projet

Pour certains répondants, le principal défi n'est pas le nombre de personnes autour d'un projet, mais bien la vision qu'en ont ces gens et le fait que chacun doive y trouver son compte en même temps que le tout réponde aux besoins du milieu. L'un des répondants explique qu'il faut que les gens comprennent l'importance du projet pour y adhérer et qu'il est important d'avoir des projets qui intéressent le plus de gens possibles pour avoir cet effet d'entraînement.

Pour certains répondants le défi était de répondre aux demandes incessantes et changeantes de la CS et de travailler avec un partenaire qui avait une attitude de fermeture face au projet. Un autre répondant dit que c'était le manque de vision commune et la fermeture du comité et de la CS face à la position de l'autre. Il dit qu'il y aurait certainement eu avantage à s'entendre sur un concept commun et que leurs positions respectives n'ont surement pas aidé au dénouement du projet et aux relations entre les individus. Un autre dit que le défi du projet était le rayonnement de l'école qui était problématique et le fait de faire faire un DEP et un DES en même temps à des jeunes présentant un profil scolaire précaire ou difficile. Le coût de l'hébergement était aussi problématique selon ce répondant.

Partenaires stratégiques

Pour les répondants, la stratégie des partenaires dans ce comité était le fait d'avoir une variété de gens associés à des domaines connexes comme l'éducation, l'entrepreneuriat

et la MFR. L'un explique qu'il y avait un DG d'entreprise qui siégeait sur le comité et son titre aidait dans certaines interventions. Un autre acteur dit qu'il faut impliquer le monde politique, à tous les paliers, ensuite les organismes comme le CLD, la CS, EQ et le CJE. Un répondant affirme qu'une stratégie aurait dû être d'adapter le modèle de la MFR pour être davantage stratégique.

Relations distinctives entre acteurs

D'après plusieurs répondants, les relations qui auraient eu un impact sur la réalisation du projet sont celles entre les représentants de la CS et du CLD. Du côté du CLD, on explique que comme l'agent avait une complicité avec le consultant, la CS aurait discrédité le travail de l'agent auprès de son employeur et des acteurs politiques à un tel point, qu'à un moment c'est le directeur du CLD qui a pris le relais sur le projet, jusqu'à ce qu'il réalise la même fermeture de la part de la CS. Du côté de la CS, on explique que l'agent du CLD avait eu des antécédents problématiques avec la CS associés à une histoire personnelle et que c'est à cause de cette vision de la CS que l'agent avait une attitude de méfiance face à cette dernière et à sa vision du projet. Pour le CLD, il est certain que l'attitude de confrontation et de dénonciation de l'agent n'a certainement pas aidé, pas plus que la fermeture au concept de la CS. Dans tous les cas, l'attitude entre ces deux organisations n'a pas aidé au déroulement positif du projet. Étrangement, certains répondants n'ont pas eu connaissance de cette mauvaise entente entre les deux organisations.

Certains croient que les CS se sont concertés pour éviter de trop mettre de MFR en place sur un même territoire, ce qui serait ressorti lors des rencontres entre projets de MFR. Un répondant dit qu'il y avait une espèce de silence venant des intervenants qui gravitaient autour du projet et qui avaient des doutes, ce qui n'a pas été aidant pour le comité puisqu'il était dans l'illusion que c'était possible.

Pour d'autres répondants, il n'y a pas eu de problèmes ou de relations conflictuelles entre les membres du comité. Ils disent que les relations qui se sont dégagées du projet

Historique des relations

Pour l'ensemble des répondants, le projet a été une occasion de se connaître. En effet, peu d'entre eux se connaissaient au départ et ce fut lors de la soirée de 2002 que ceux-ci ont fait connaissance. Quelques-uns s'étaient déjà croisés par la proximité de l'endroit où ils travaillaient, mais aussi par leurs domaines professionnels.

D'autres se connaissaient du fait qu'ils habitaient le même milieu et qu'ils avaient travaillé dans le village ou y avaient une entreprise. L'un des répondants dit avoir été impliqué sur un projet dans sa localité avant d'être intervenant et avait eu à travailler avec le représentant de la CS qui était le même pour le projet de la MFR. Il explique que le comité dans lequel il s'impliquait avait tenté de mettre en place une formation de préposé aux bénéficiaires et que l'enjeu pour la CS était l'emplacement de la formation. Le projet avait démarré localement, mais a été délocalisé quelques années après pour se retrouver à Montmagny. Il dit que la localisation en milieu rural versus en milieu urbain était probablement un enjeu aussi pour le projet de MFR, qui peut expliquer en partie l'échec.

Réseaux de l'acteur

Certains répondants disent avoir sollicité leur réseau professionnel pour aller chercher de l'aide ou de l'information à certains moments dans le projet. Par exemple, la présidente du comité ayant été dans le domaine scolaire dit avoir sollicité des gens de son réseau et un autre, dit avoir été en contact avec le représentant du MELS qui siégeait sur le comité de MFRQ. Un autre répondant dit avoir reçu l'appui de son député, mais ne pas avoir sollicité la MFR. Un autre encore dit ne pas avoir eu besoin de solliciter son réseau professionnel car il était déjà bien connu dans la région. La plupart des répondants ont sollicité des personnes aidantes dans leur réseau professionnel respectif lors de certaines étapes du projet.

Logique territoriale

Pour les répondants, l'esprit de clocher ou les réticences vécues sont venues de la part de la CS qui était fermée au concept de MFR. Ils expliquent d'abord que cela s'est ressenti lors du recrutement des jeunes, que ce soit avec l'interdiction d'avoir accès aux écoles secondaires dans certaines régions ou encore que le comité se mêle de certains aspects associés au projet. Certains disent qu'il y avait une volonté d'implanter ce projet ailleurs que dans le sud du comté, dans un centre plus urbain comme Montmagny ou encore dans une localité où se trouve déjà un centre de formation professionnelle. L'un des répondants dit qu'il se sentait menacé face à la mise en place d'un tel concept, surtout du fait que cela vienne d'une petite localité. Selon certains, la CS aurait voulu faire bonne figure en allouant une ressource au comité et en mettant des sous, mais l'un des répondants dit que le projet de la MFR dérangeait profondément. Un autre explique que c'est la façon de faire de la CS : quand elle ne croit pas à un projet alternatif dans une localité, elle se retire tranquillement, et après coupe les fonds sous prétexte qu'elle doit faire des choix. Pour ce même répondant, le projet aurait probablement été dénaturé s'il avait été implanté dans un CFP.

Pour l'un des acteurs, c'est la vision de l'agent du CLD qui était fermée, puisqu'il souhaitait implanter le projet dans le sud du comté. Il explique que probablement le fait qu'il soit lui-même issu de ce milieu a probablement contribué à sa volonté d'y implanter le projet. Ce même répondant dit que dans certains projets, sauf pour ce comité, il a souvent l'impression d'être exclu des décisions car il n'habite pas la région.

En résumé, la vision plus « sectaire » vient de la CS qui souhaitait avoir le contrôle du recrutement et de la formation, ainsi que de l'emplacement de la MFR soit dans un milieu plus peuplé que la municipalité de St-Just-de-Bretenières. D'un autre côté, il y a des reproches quant au manque d'ouverture du CLD et au lieu d'implantation du projet, puisqu'il souhaitait mettre en place la MFR dans la municipalité qui avait initié le projet et ce, dans le sud du comté.

Relations et liens entre les acteurs

Suite au projet, l'un des répondants dit avoir dû remettre les choses en place avec le l'intervenant du CLD qui avait fait une sortie dans les journaux pour dénoncer la CS. Il avait également contacté la municipalité et certaines entreprises pour comprendre leur attitude. Finalement, il explique ne jamais avoir eu de problèmes avec les autres membres du comité. Les relations sont restées bonnes entre les acteurs du comité, malgré certains ajustements entre certains intervenants à la fin du projet.

Pour d'autres, les liens restent bons puisque pour ceux-ci c'est de l'histoire ancienne. Toutefois, certains expliquent qu'il était essentiel de maintenir de bons rapports avec la CS, puisque bien des services du milieu dépendent de cette bonne entente (ex. : bibliothèque et centre de conditionnement physique). Un des répondants dit que les gens s'informent les uns des autres lorsqu'ils se croisent de temps à autre.

Un répondant dit avoir vécu une déception face aux acteurs locaux suite à l'échec de ce projet, surtout par rapport à leur manque de combativité, mais qu'aujourd'hui il n'en garde pas rancune. Il dit également que le milieu lui a rendu hommage pour son soutien dans les divers projets qu'il a accompagnés dans le cadre de son travail.

Depuis la tentative de mettre en place la MFR, la municipalité a mis en place trois comités dérivés du comité local : un comité citoyen, un sur le tourisme et un comité pour l'emploi sur lesquels siègent les représentants du CLE et du CLD. De plus, il y a eu la réalisation d'une résidence pour personnes âgées dans l'ancien presbytère à laquelle a pris part le CLD. Également, il y a eu un projet d'énergie verte réalisé par un entrepreneur local, mais il semblerait que le CLD n'ait pas contribué à celui-ci.

Pour l'un des répondants, comme il a eu un grave accident, il ne s'est pas impliqué dans d'autres projets par la suite et ne suit plus vraiment ce qui se fait dans sa localité. Un autre dit qu'ils ont tenté de mettre en place un programme de sport-études mais que cela n'a pas fonctionné et qu'une fois de plus, ils ont compris que c'était la chasse gardée de la CS. Un répondant dit que la municipalité rêve toujours de son projet de MFR, puisqu'il y a du

travail qui est présentement effectué pour valoriser les métiers du bois et ramener la formation plus près des entreprises locales.

Un répondant dit avoir retravaillé seulement avec EQ. Il a aussi travaillé à la mise en place d'une formation en transport qui a vu le jour à St-Pamphile et qui, par la suite, a été déplacée à St-Jean-Port-Joli pour finalement se retrouver à Charlesbourg. Le répondant dit que la formation est sujette à un déplacement selon le nombre d'inscriptions dans le milieu. De plus, il explique qu'il est possible d'entrer dans un programme de formation DEP en tout temps et que ce type de programme offre une formation plus personnalisée à chaque jeune.

4.2.3 Spécificités territoriales

Dans cette section de l'analyse, nous nous sommes intéressée à l'aspect régional du projet. Nous y avons inclus des questions portant sur les relations entre acteurs locaux et régionaux, sur leurs visions respectives du projet, ainsi que sur la valorisation de la ressource dans le projet. De même, il leur a été demandé leur opinion à savoir s'ils considèrent que la ressource embauchée a favorisé l'implantation du projet dans la région, s'ils estiment que le projet aurait pu répondre (ou non) aux problèmes vécus dans le milieu de localisation prévu et s'ils pensent qu'il y aura d'autres projets de MFR dans les prochaines années. Finalement, nous avons demandé aux répondants de nous partager ce qu'ils retiennent de cette expérience.

Distinction entre acteurs locaux et régionaux

La majorité des acteurs n'ont pas ressenti de distinction entre les acteurs locaux et régionaux, puisque pour ce qui est du CLE et de la CS, ils étaient réellement préoccupés par la question de la formation et de l'emploi dans le domaine forestier. En ce qui a trait aux acteurs plus structurants comme le CLD et MFRQ, tous étaient au même niveau et comme il s'agissait de rencontres d'information et d'échange, il n'y avait personne plus haut que les autres, c'était un partage. Un répondant explique que c'était un projet régional

et que la volonté du comité de mettre en place ce projet, qui assurait également la survie de l'école du village¹⁶, était plus fort que tout et que même si la CS n'était pas de cet avis, ça ne créait pas de distinction entre les acteurs. Un répondant dit avoir senti une distinction concernant le représentant d'EQ mais au niveau fédéral, ce qui a été, selon lui, une bonne chose qu'il parte à la retraite.

Différences entre les visions et manières de faire

Les répondants s'entendent pour dire qu'ils avaient une vision différente du projet, surtout en ce qui concerne la CS. En effet, ils expliquent que la CS, surtout sa direction, avait une vision de centralisation en ce qui a trait à donner la formation. L'un des répondants explique qu'il y a eu quelques changements dans la direction de la CS et que cette vision quant à la formation et au concept de la MFR a été transmise par les gens qui laissaient leur place. Certains expliquent que la CS a été très traditionaliste et a utilisé sa méthode habituelle dans son processus de recrutement, ce qui a été désavantageux pour la MFR mais que cela ne leur est pas plus avantageux pour le recrutement au CFP, puisque le taux d'inscriptions y est bas également. L'un des répondants dit avoir fait confiance à la CS en ce qui a trait au recrutement, puisqu'il y avait un moment déjà que le comité était à couteaux tirés avec elle, suite à toutes sortes de demandes qu'elle adressait au comité. De ce fait, le comité avait accepté qu'elle s'occupe du recrutement des jeunes, mais certains racontent que c'est là que fut leur erreur. L'un des répondants explique cette attitude de fermeture par la peur de certains établissements de perdre des jeunes dans leur CFP, en plus de considérer l'éducation comme leur domaine exclusif. Pour ces raisons, il conclut que la direction de la CS a craint et arrêté le projet de la MFR.

Pour l'un des répondants, le fait que tous avaient des motivations et des bagages d'expériences différents constituait une force dans le comité. Un autre explique qu'il ne comprenait pas l'intérêt de mettre en place une structure aussi imposante dans un milieu

¹⁶ L'école primaire de St-Just est toujours ouverte et on y compte pour l'année scolaire 2014-2015 vingt-sept élèves du premier au troisième cycle. <http://www.cscotesud.qc.ca/images/stories/doc/stjust2014.pdf>

afin de répondre à ses besoins, au lieu d'y aller selon la demande en faisant évoluer le concept. Celui-ci considérait le comité comme fermé, puisqu'il souhaitait mettre en place un concept issu de la France au Québec, mais sans y apporter de changement. Pour ce dernier, il n'est pas nécessaire que tous partent un projet pédagogique mais qu'un service soit offert pour un nombre important de gens ayant ce besoin.

Ressources valorisées

Pour la plupart des répondants, c'est l'industrie forestière qui aurait été mise en valeur dans ce projet en plus de mettre de l'avant les entreprises du sud du comté qui sont maintenant fermées. Un répondant explique que ça aurait été toute l'industrie du bois qui aurait été valorisée puisque la ressource aurait été étudiée et travaillée dans les entreprises du territoire. Il affirme que même certaines entreprises qui vendent des produits plus spécialisés, comme des entreprises fabriquant des meubles, auraient été avantagées par le projet.

Un des répondants explique qu'il n'aurait pas été possible de mettre un projet en place qui aurait porté sur l'agriculture, car il y avait déjà un CFP sur le territoire de la CS et la MFR de St-Romain et toutes deux sont assez proches. De plus, l'agriculture n'est pas la ressource numéro un dans la région. Finalement, l'industrie forestière aurait été valorisée ainsi que les entreprises travaillant avec la ressource du bois.

Les répondants s'entendent pour dire que le projet aurait davantage répondu aux problèmes vécus dans le milieu tels l'exode des jeunes, le décrochage scolaire, le manque de main-d'œuvre qualifiée mais surtout, que cela aurait permis de dynamiser le milieu et de le développer. De plus, certains disent que cela aurait été bénéfique pour l'ensemble des municipalités qui longent la frontière américaine et qui vivent aussi de l'industrie du bois.

Autres projets de MFR

Certains répondants ont dit qu'il y a une part qui repose sur la volonté et la dynamique des milieux à vouloir mettre en place ce type de projet. L'un des répondants dénonce le manque de dynamisme et l'attitude passive des communautés face aux problèmes vécus dans les localités, comme si c'était des normalités. Selon lui, cette indifférence serait reliée au fait que les gens ont une capacité financière plus grande et n'ont pas besoin du crédit des petites entreprises comme autrefois. Quelques-uns parlent de changements dans les CS et se questionnent sur ce que cela apportera dans leur vision et dans leur manière d'agir avec les petits milieux : seront-elles plus près des gens ? Cela reste à voir. D'autres parlent du concept, qu'il ne faut pas y toucher car autrement il ne s'agira plus de MFR. Cependant, l'un des répondants questionne justement le concept en se disant que s'il était plus malléable, il y aurait peut-être plus de petits projets comme celui-ci. Il ne croit pas que ce genre de projet puisse s'implanter dans une localité aussi petite avec une population si réduite. Il parle de points de service possibles dans les municipalités comme St-Just-de-Bretenières, mais pas d'une école comme telle. Un autre répondant est sceptique puisqu'il explique qu'il y aura de moins en moins de gens bénévoles pour mettre en place ce type de projet dans les milieux.

Éléments supplémentaires

Certains répondants ont retenu des leçons intéressantes de ce projet, comme le fait qu'il faut impliquer le plus possible l'ensemble du milieu pour que les projets de développement fonctionnent mais aussi qu'il faut intégrer des acteurs et partenaires importants comme des professionnels ou des entrepreneurs car ils ont une influence dans les décisions d'autres acteurs. Un des répondants insiste sur l'importance des agents de développement qu'il qualifie de missionnaires dans la réalisation des projets dans les milieux.

D'autres répondants gardent un goût plus amer de leur expérience, ayant le sentiment d'avoir investi temps et argent pour rien. L'un des répondants parle du manque de

souplesse du comité quant au concept de la MFR et que si c'était à refaire, il questionnerait le concept davantage. Aussi, ce répondant parle du message que le projet a véhiculé et qui a grandement dérangé la CS, soit qu'elle ne faisait pas son travail. Selon lui, il faut travailler à la valorisation des métiers du bois plutôt qu'à mettre en place des formations. Finalement, il insiste sur le fait qu'il faut que les instigateurs des MFR arrêtent de vendre le projet comme étant réalisable partout, que cela relève de la fausse représentation.

4.3 PROJET DE LA MFR DU GRANIT, ST-ROMAIN

4.3.1 Interactions des acteurs

Comme pour les cas précédents, cette portion d'analyse s'intéresse aux questions en lien avec les interactions des acteurs lors de la mise en place du projet. Nous avons abordé dans ce thème les questions suivantes : la personne ou l'organisme ayant introduit le concept MFR, où en était le projet à l'arrivée de l'acteur, les diverses étapes (préparatoire, étude du projet, élaboration du comité), les éléments qui ont motivé le répondant à s'impliquer dans le projet, le rôle du répondant et celui des autres acteurs impliqués, le degré d'implication de ce dernier ou de son organisation, si certains acteurs ont laissé tomber le projet, sa vision du projet au départ et si elle est toujours la même aujourd'hui.

Acteur ayant initié le projet

Les répondants disent que le concept de la MFR est apparu lors d'un exercice de vision stratégique qui impliquait les régions de la Beauce et de l'Estrie. Ils racontent qu'il y avait là des gens ayant pris connaissance du concept en faisant une mission en France et qui ont su transmettre ou contaminer les autres acteurs autour de la table et les convaincre d'aller voir le concept là-bas. Un autre dit avoir été sollicité pour accueillir un stagiaire français dans son entreprise agricole et que le projet est réellement venu à lui quand il y a eu l'étude de faisabilité.

L'un des répondants dit que le concept aurait été amené lors d'un colloque tenu à l'UQAR en 1996, par un chercheur qui s'est intéressé au concept en 1988, qui aurait invité de nombreux intervenants du Québec et de la France. C'est par cet événement que le répondant dit avoir pris contact avec des intervenants de la France et a pu faire sa première mission là-bas. Pour l'un des répondants, le concept est venu à lui quand il a pris la relève de son collègue.

L'ensemble des répondants s'entend pour dire que l'intervenant du CLD, ainsi que le commissaire et président du comité agroforestier de l'époque, sont les instigateurs du projet. Toutefois, même si la région de l'Estrie est la première à avoir mis en place une MFR, l'idée est apparue lors d'un colloque tenu à Rimouski et c'est là que ce sont créés les premiers liens entre les principaux acteurs du Québec et de la France. On comprend que le concept n'était pas exclusif à une région, mais bien un concept proposé à l'échelle de la province.

Pour la plupart des répondants, ils ont pris place dans le processus dès le départ, lorsque le projet en était à ses tout débuts. Pour d'autres, comme le représentant de la CS, le projet était déjà en place puisqu'il a intégré le projet pour remplacer son collègue en 2003. Un autre acteur, n'était pas impliqué directement dans les démarches de mise en place mais était présent en accueillant des stagiaires français au départ et par la suite sur le CA de la coop.

Quant aux besoins identifiés par les répondants, il semblerait qu'il s'agissait de la formation de main-d'œuvre qualifiée dans les domaines forestier et agricole dans la région de Chaudière-Appalaches. Il y avait aussi la réalité du décrochage scolaire et de l'embauche de ces jeunes dans les entreprises locales créant ainsi de la main-d'œuvre à bon marché. Il y avait un souci de former la population, les jeunes en particulier, pour les retombées positives que cela crée dans le milieu, c'est-à-dire des jeunes qui sont formés et qui travaillent dans leur région (évite la fuite des cerveaux et procure des retombées économiques dans la région). En termes de besoins pour le projet, il y avait un besoin d'appui et de financement pour le démarrage et pour initier les gens au concept de MFR

avec les missions en France, donc en faire la promotion. Finalement, le projet a été initié principalement par l'intervenant du CLD et le président du comité agroforestier de l'époque.

Élaboration du projet

Consultant

Pour les répondants, il n'y a pas eu de consultant embauché pour la réalisation d'une étude de faisabilité, mais plutôt l'embauche d'une coordonnatrice après la mise en place du projet et l'aide du CLD pour la gestion de ce dernier. En effet, de 1997 à 1999 ce fut la mise en place du projet ; de 1999 à 2002, ce fut l'agent du CLD qui a pris la gestion ; de 2002 à 2005, il y eut l'embauche d'une coordonnatrice pour MFR Québec ; et de 2005 à 2008, ce fut la même ressource du CLD qui reprit la gestion de MFR Québec.

Coopérative et modèle

Certains répondants expliquent le changement de localité du projet par le manque d'espace de l'emplacement initial dans la municipalité de Lambton, ainsi que l'opportunité et les facilités physiques qu'offrait la municipalité de St-Romain. En effet, on explique que l'école primaire de St-Romain étant en danger de fermeture et qu'on souhaitait consolider ses installations ; la fabrique proposa alors un terrain à bon prix pour la construction de l'internat.

Quant au modèle de la coopérative, il a été choisi par l'intervenant du CLD stratégiquement pour les avantages qu'il offrait dans la situation à l'époque. En effet, la plupart des acteurs insistent sur le fait qu'il est davantage mobilisateur pour le milieu car, d'une part, il demande une implication financière qui donne accès à un droit de regard sur les prises de décision et, d'autre part, il permet un meilleur support du milieu. L'un des répondants insiste sur ce choix comme étant stratégique, puisque le financement du projet passe par la Caisse Desjardins, que le modèle est mieux encadré et structuré, qu'il y a plus

de pourcentage de réussite qu'un OBNL (80% de taux de réussite) et que la coop se rapproche plus du concept français initial. On dit que si le projet n'avait pas fonctionné, le modèle coop permettait de retourner l'investissement à ses membres.

En ce qui a trait à la formation offerte, les répondants disent qu'ils se sont basés sur les besoins du milieu, soit en offrant d'abord la formation en agriculture (bovin boucher et production laitière) et ensuite en foresterie. L'un des répondants indique que même si à un moment donné ils offraient une diversité de formations avec une bonne promotion pour celles-ci (en ayant deux MFR sur leur territoire), les formations ayant le plus d'inscriptions sont toujours demeurées celles en agriculture et en agroforesterie. L'objectif reste toutefois le même, soit la concomitance pour permettre le DES et le DEP selon le besoin du milieu puisque c'est celui-ci qu'il faut mobiliser.

L'un des répondants explique que l'internat a été construit dans l'optique que si le projet ne fonctionnait pas, le bâtiment pourrait être transformé en résidence pour personnes âgées. Aussi, on dit que si le projet n'avait pas fonctionné le bâtiment serait retourné aux membres de la coop et non à la CS.

En ce qui a trait au modèle comme tel du concept de MFR, l'un des répondants explique qu'il y a un enjeu de reconnaissance du concept de la part de la CS, du MELS, mais également au sein de la Fédération des coopératives MFR du Québec et que c'est sur ce concept qu'il faut que les MFR entre elles statuent quant à l'élément distinctif du concept. En effet, comme au départ il n'y avait pas de formation en concomitance dans les offres des CS, c'était un élément distinctif mais depuis quelques années, ce n'est plus le cas. Il explique que l'internat demeure l'élément distinctif du concept et que les MFR devront se concerter sur ce point pour que le MELS puisse reconnaître un seul et unique concept de MFR. Sinon, le concept de la MFR serait un modèle comme les autres types de formation en concomitance offertes par la CS.

Rencontres et comité

Les répondants s'entendent pour dire que les rencontres étaient régulières, soit au moins une fois par mois, et que cela s'est intensifié à deux fois par mois lors de la formation du comité de protocole et de la construction de l'internat. Au tout début du processus de mise en place, lorsque la MFR était située dans la municipalité de Lambton, il y avait des parents d'élèves, des jeunes, le président de la MFR, un producteur de St-Georges, une dame du communautaire, un conseiller municipal, le CLD et le représentant de l'UPA de la Beauce. La phase de mise en place a été rapide, soit deux ans et demi, une fois la CS impliquée. En 2003, il y a eu la création du comité de protocole (pour une gestion saine des affaires entre la coop et la CS), qui a nécessité plusieurs rencontres chaque mois avec le président de la coop, le DG de la CS et son représentant, ainsi que du directeur du CFP. Selon certains répondants, il y aurait eu des mésententes entre le comité de la coop et la CS quant au recrutement et aux exigences faites de part et d'autre. Toutefois, avec de l'écoute, de la réflexion et l'analyse de chacun des partis, il a été possible d'en arriver à un réel travail en concertation et aujourd'hui ça va beaucoup mieux.

L'un des répondants explique qu'au début, les conversations autour de la table portaient sur la recherche d'un endroit à louer ou à acheter et à aménager, sur le financement pour les missions en France et le projet comme tel, et sur comment convaincre la CS et les CFP pour que le projet soit bien accueilli. Aussi, il explique qu'il y avait une incertitude quant au recrutement des jeunes et ils ont fait une énorme campagne de visibilité par un reportage à l'émission « La semaine verte » et plusieurs articles dans le Bulletin des agriculteurs. Les principales tâches étaient donc de trouver du financement, par des activités de financement et de solidarisation, de gérer le budget et de faire la promotion du concept par la base.

Un autre répondant explique que la coop avait une force de recrutement pour les maîtres de stage et les jeunes et que celle-ci tenait à faire son propre recrutement. Aussi, celui-ci dit qu'il ne faut pas que le processus de mise en place s'éternise, car cela épuise les bénévoles. Il explique que dans ce projet plusieurs dossiers ont été menés de front (étude de

faisabilité, entente avec la CS et recrutement). Il y avait également un comité pour gérer les missions en France et permettre ainsi le financement, même si plusieurs fois ce sont les gens qui payaient de leur poche, pour permettre aux jeunes de vivre le concept et aux intervenants de garder le cap sur le concept original.

Pour le représentant du CLD, l'objectif pour ce comité était qu'il devienne autonome et qu'il se gère lui-même sans l'aide des organismes externes comme eux, puisque le CLD ne souhaitait pas être promoteur du projet. Pour cela, il devait y avoir une forte mobilisation du milieu. Selon ce répondant, il y a une idée préconçue qui circule comme quoi il s'agit d'avoir de l'argent et que la CS s'implique pour qu'une MFR voit le jour, ce qui est faux puisqu'il faut d'abord que la population soutienne le projet, car une fois les instigateurs partis, il faut un milieu pour maintenir cette école. En effet, l'une des étapes difficiles est de trouver des maîtres de stage, ce qui prend un milieu bien mobilisé pour y parvenir. Selon ce répondant, l'accueil de stagiaires français et les missions en France ont grandement aidé à trouver des maîtres de stage.

Entente avec la CS

En ce qui a trait à la forme que devait prendre le projet au départ, l'un des répondants explique qu'ils ont regardé pour un modèle d'école privée, mais que cela était vraiment plus complexe, d'une part parce qu'ils devaient avoir la reconnaissance et l'approbation du MELS ou être parrainé par une autre école privée et que les frais associés à l'hébergement et à l'embauche des enseignants étaient trop importants pour eux. Aussi, certains expliquent qu'au départ, il y avait deux CS qui avaient été approchées par le comité, soit anciennement celle de Mégantic qui est devenue celle des Hauts-Cantons¹⁷ et la CS de Beauce-Etchemin. Les répondants disent que celle de la Beauce était davantage intéressée que celle de Mégantic, mais comme le CLD qui avait pris place dans le projet était sur le même territoire que la CS de Mégantic, ils ont travaillé pour que cette dernière adhère au projet. La CS de Mégantic aurait été plus réticente, car elle ne croyait pas à la possibilité d'une

¹⁷ La CS des Hauts-Cantons est la fusion des CS de Mégantic, d'East-Angus et de Coaticook.

formation en concomitance et parce qu'elle offrait des formations du même genre dans deux centres de formation professionnelle de son territoire. Trois missions en France et une étude de faisabilité plus tard, la CS des Hauts-Cantons appuyait le projet et amorçait le recrutement des jeunes et la formation des enseignants pour la MFR. L'implication de la CS fut rapide soit environ six mois avant l'ouverture de l'école. Pour l'un des répondants il s'agit d'une question de « timing » et d'individus car même si au départ cela semblait impossible, une fois les bonnes personnes convaincues, le projet a pris son envol. Peut-être que si la CS de Mégantic avait refusé, la MFR serait en Beauce aujourd'hui. Pour l'un des répondants, il fut bénéfique pour le comité et la communauté que la CS n'embarque pas tout de suite, car cela leur a permis de travailler plus fort pour le projet et de mobiliser davantage la population, ce qui a facilité le recrutement et l'implication des gens dans le projet.

Certains répondants indiquent qu'il y aurait eu mésentente sur le recrutement car la CS voulait s'occuper de ce volet et allouant sa propre ressource pour le faire, mais comme il y a eu par la suite une baisse radicale des inscriptions, les gens du comité ont voulu reprendre cette responsabilité. Comme il y avait deux MFR sur le territoire, il a fallu un protocole d'entente entre les acteurs et la CS pour déterminer les champs d'actions de chacun. Le recrutement est un travail ardu qui doit être fait avec conviction et cela reste encore aujourd'hui un travail colossal.

L'un des répondants explique que cela aura pris sept ans avant qu'il y ait un réel travail en concertation, car il y avait des mésententes sur la vision du projet, soit d'un côté une vision MFR pure et dure et de l'autre, une vision adaptée du modèle à la réalité québécoise. Il y avait des incompréhensions de la part des gens du comité à l'égard des exigences et impératifs que la CS devait respecter face au MELS et il a fallu d'un côté comme de l'autre assouplir sa vision et s'entendre sur un espace commun. Certains l'expliquent en disant que la CS et le MELS sont des univers qui peuvent sembler rigides et fermés de l'extérieur, ce qui demande parfois un assouplissement de leur part. Un répondant dit qu'il y a eu beaucoup de remous dans le dossier des MFR (âge d'admission

des jeunes à la MFR), que cela a nui à leur image auprès du MELS et qu'il y a un gros travail qui a dû être fait à l'égard de la crédibilité du projet et cela s'est fait d'un point de vue pédagogique. Le changement de ressource pour la CS aura été bénéfique pour l'entente entre les deux parties.

Un élément mentionné comme étant problématique est la place des syndicats enseignants dans le modèle MFR, car selon le nombre d'élèves inscrits à chaque année, le nombre de jeunes par groupe varie et cela affecte le statut de temps plein ou temps partiel des enseignants, ce qui pose souvent problème entre le syndicat et la MFR.

Motivations des acteurs à s'impliquer

Pour l'ensemble des répondants, les aspects à la fois sociaux et économiques ont motivé leur implication et suscité celle d'un nombre aussi important de personnes parce que cela permettait de faire le pont entre divers problèmes vécus dans la région, notamment dans le monde agricole et par les gens qui vivent de ces entreprises. Ainsi, le projet apparaissait à la fois comme une solution au manque de main-d'œuvre qualifiée dans le domaine agricole, un moyen de contrer le décrochage scolaire et un outil de développement socioéconomique pour la région. En effet, la MFR est un outil de développement novateur pour la région en plus d'être intéressant pour les jeunes qui souhaitent explorer leurs intérêts tout en apprenant manuellement et visant l'obtention d'un diplôme d'études secondaires. Certains répondants mettent l'importance sur l'acquisition du DES et d'autres, sur celle du DEP en vue d'aller chercher une formation continue, mais dans les deux cas, c'est la diplomation de ces jeunes qui est au centre de leurs motivations.

Certains répondants ont expliqué qu'ils se sont impliqués dès le départ comme parents d'enfants potentiels pour le projet, leur offrant ainsi la possibilité de les former dans le domaine agricole et d'obtenir leur DES. D'autres disent qu'ils souhaitaient recevoir un stagiaire français au début, puisque les missions en France permettaient de faire des échanges avec des élèves de là-bas. L'un des répondants explique qu'il a eu la pique dès la

première mission en France et que ce projet revêt un caractère socioéconomique important en permettant aux jeunes d'obtenir un diplôme et de rester dans la région.

Rôles des acteurs

Pour la plupart des répondants, leurs rôles comme administrateurs étaient d'être présents aux rencontres et de veiller à la réalisation du projet en s'impliquant selon leurs forces respectives et en faisant la promotion du projet, certains par leur réseau professionnel (ex. : UPA pour les maîtres de stage). Certains ont travaillé plus sur la recherche de financement, sur la comptabilité, l'administration, la présidence, la gestion et la coordination du projet. L'un des répondants dit qu'il y avait beaucoup de bénévolat mais qu'il devait y avoir des gens pour faire le gros du travail, comme la recherche de financement, et que cela était le genre de travail pour des partenaires comme le CLD. Le projet a pu trouver une forme de financement plus stable, puisqu'il a passé comme un projet pilote. Il y a eu beaucoup de travail effectué pour le financement surtout pour financer les missions en France.

L'un des répondants dit avoir eu comme tâche, lorsqu'il a pris la relève de son ancien collègue sur le projet, le développement et l'encadrement du cadre pédagogique, le respect du programme de formation, ainsi que la rigueur de celle-ci. Sur le plan de la promotion, il devait s'assurer que ce qui était vendu comme projet auprès des jeunes était bel et bien ce qui était fait à la MFR, surtout quant à la concomitance DEP-DES et de l'alternance travail/études (50% du temps bien réparti). De plus, ce répondant dit avoir réalisé la trousse pédagogique pour la MFR et l'ensemble des projets à venir. Il avait également la tâche d'assister à l'ensemble des rencontres du comité de protocole et de faire comprendre à certains des intervenants la limite de la CS dans un tel projet, avec le MELS comme approbateur, dans le contexte québécois. Selon la plupart des répondants, la coordination de la MFR et son avancement étaient assurés par une ressource, qui s'occupait également de la planification des actions à venir, ainsi que de la recherche de financement, le tout sous la supervision du CLD. D'ailleurs, la force du CLD était la gestion des finances. Non

seulement il y a eu la réalisation du projet de MFR comme tel, mais aussi divers projets à l'intérieur de celui-ci, ce qui nécessitait l'embauche d'une ressource pour ce faire. Certains répondants expliquent que des acteurs portaient à la fois le chapeau de parents d'élèves et de membres du CA de la coop.

Des répondants expliquent que la promotion du concept de la MFR et du projet du Granit était dans les principales tâches des agriculteurs membres de la coop. En effet, la présidence et la coordination étaient assurées par deux parents d'élèves et agriculteurs qui ont été des leaders dans ce projet. Il y aurait eu l'implication d'une ressource d'un syndicat de base de l'UPA qui aurait été importante dans la transmission de l'information aux membres et pour joindre ces derniers. Lorsque les enjeux étaient davantage politiques, la tâche revenait au président de la coop puisque celui-ci avait plusieurs contacts et était également agriculteur.

L'un des répondants a parlé du comité de protocole et des rôles des gens qui y étaient impliqués. Il y avait le président de la coop, son coordonnateur, deux parents membres de la coop, le DG de la CS, un représentant des commissaires d'écoles, un commissaire et le responsable de la formation. Selon lui, il y avait des gens qui veillaient à la vision de la MFR et d'autres, à celle de la formation des jeunes. Pour sa part, il s'occupait de la portion pédagogique et lorsque les sujets étaient plus politiques avec le comité, c'étaient le DG et le président de la CS qui s'en occupaient. Il affirme aussi que ces acteurs ont également soutenu les autres projets de MFR au Québec, ce qui était hors de leur mandat. Un autre répondant nous raconte qu'il y avait un comité pour les levées de fonds. À la lumière de ces informations, il y a eu l'embauche d'une ressource pour la gestion du projet de la MFR sous la supervision du CLD, qui lui s'occupait davantage de la gestion financière. La promotion du projet et de son concept faisait partie de la principale tâche des acteurs impliqués. Le président et le coordonnateur de la coop ont été des leaders dans ce projet. Il y a eu l'aide de l'UPA pour la diffusion d'information aux agriculteurs membres et de comment joindre ces derniers. La portion politique revenait au président de la coop. En ce qui a trait au comité de protocole, il y avait ceux qui défendaient le concept MFR et de

l'autre, la formation et le cadre pédagogique. Chaque parti défendait ses intérêts et sa vision et lorsque l'enjeu devenait politique, le DG et le président de la CS s'en chargeait. La CS a aussi aidé à la mise en place d'autres projets de MFR au Québec.

Tableau 4 : Rôles des acteurs de la MFR de St-Romain

Partenaires	Rôles
CLD	Instigateur du projet; Étude de faisabilité (consultant); Gestion financière; Encadrement du projet.
Présidence du comité MFR	Instigateur du projet; Porteur du projet; Maître de stage; Parent d'élèves; Représentant du comité agroforestier; Membre de l'UPA de base de la Beauce.
CS	Gestion de la formation; Mise en place de la trousse pédagogique; Représentant du projet au MELS.
UPA	Promotion du projet à ses membres; Aide à la recherche de maîtres de stage.
Agriculteurs	Maîtres de stage; Parents d'élèves.
Municipalité	Aide à l'implantation du projet.

Degré d'implication

Pour l'un des répondants, il y a une distinction entre l'implication et la participation ; soit on s'investit complètement dans un projet, soit on contribue ponctuellement au projet. Pour ce même répondant, son organisation (UPA) s'est investie de ces deux manières, par leur contribution financière, mais aussi de manière politique en appuyant ouvertement le projet, et en fournissant une ressource pour aider à la réalisation de celui-ci

Pour plusieurs répondants, il y a eu des départs dans le projet, surtout chez des parents d'élève impliqués. Certains disent que cela est dû en particulier au manque de temps à consacrer au projet, à cause de leur entreprise agricole. Pour d'autres, certains parents d'élèves et maîtres de stage auraient quitté par manque de vision commune et des frictions avec le président de la MFR. L'un des répondants explique qu'il a même été demandé pour agir comme ressource externe, lorsque son ancien collègue avait le dossier, pour régler des tensions entre lui et le président de la coop. Cependant, il a quitté son poste non pour ces tensions mais bien pour des raisons de santé. Toutefois, même si certains parents ont quitté par faute de temps, d'autres ont décidé de s'impliquer, ce qui a laissé une impression pour plusieurs acteurs qu'il n'y a pas eu de départs comme tels.

Un autre acteur indique qu'il y a eu un départ significatif lorsqu'il y a eu le changement de municipalité pour la MFR, soit le représentant municipal de Lambton qui a quitté puisque le projet changeait de place. Le répondant dit qu'il s'est impliqué davantage pour des raisons économiques, puisque la MFR représentait un projet de développement économique pour sa localité.

Pour d'autres répondants, il n'y a pas eu de départ puisque le projet a tellement été rapide dans sa mise en place, qu'il n'y a pas eu de temps pour des changements de la sorte. L'un des répondants indique qu'il n'y avait pas de raison pour qu'un acteur quitte parce qu'il ne se serait pas senti bien ou apprécié puisque cela s'est fait rapidement. Un autre acteur dit qu'il y avait beaucoup de levées de fonds au début du projet et que cela pouvait être lourd pour le milieu ; alors ils ont décidé de faire une levée de fonds annuelle pour

éviter de multiplier les actions. Certains bénévoles sont présents depuis le début et ils ont d'ailleurs reçu un hommage pour cela.

Vision du projet au départ

La double diplomation (DES et DEP) semble être un élément qui a fait en sorte que plusieurs parents et acteurs s'intéressent à ce projet et s'y investissent. En effet, la possibilité d'offrir une alternative à des jeunes qui ont des difficultés ou qui souhaitent apprendre différemment semble être un élément de motivation pour plusieurs répondants. Aussi, le fait de former des jeunes dans le domaine agricole et de leur permettre de reprendre la ferme familiale sont des éléments de plus à leur motivation de s'investir dans la MFR. Certains répondants indiquent que le système scolaire actuel n'est pas adapté pour certains jeunes et qu'il faut créer des programmes de formation qui les valorisent et leur donnent envie d'apprendre.

Toutefois, l'un des répondants met un bémol sur la MFR en affirmant que ce n'est pas la solution miracle à tous les problèmes de décrochage, puisque cette école récupère une infime partie de ces jeunes en offrant des formations dans des domaines spécifiques. Cependant, ce projet a permis de faire voir les choses différemment à la CS et de s'adapter en permettant à des jeunes en difficulté de développer leur plein potentiel.

Vision du projet aujourd'hui

Pour la majorité des répondants, l'essence même du projet demeure le même, mais ils jettent un regard différent sur sa structure et son fonctionnement. En effet, la MFR confirme, par les résultats de diplomation annuels, qu'elle est une alternative de formation significative pour des jeunes voulant apprendre autrement et souhaitant acquérir une double diplomation. Pour certains répondants, fonder un établissement privé était impossible au départ, mais semblerait possible maintenant. D'autres affirment que la MFR est présente pour répondre à des besoins et doit s'y adapter ou disparaître. En effet, l'un des répondants dit que la MFR est un projet né d'un besoin dans le milieu et qu'il est là pour y répondre ;

en conséquence le concept doit s'y adapter et non rester fixe au regard des besoins initiaux. Un répondant signale un changement majeur dans sa vision initiale de la MFR, puisque sa rencontre avec les jeunes l'a sensibilisé aux besoins particuliers qu'ont certains d'entre eux, comme apprendre dans un milieu structurant sur le plan personnel. Il dit qu'il voyait la MFR au départ comme un distributeur de diplômes à rabais, puisqu'il y avait un manque de rigueur pédagogique, ce qui alimentait les tensions entre la MFR et la CS. Il dit en avoir fait son enjeu de carrière pour s'assurer de la validité des diplômes et travailler à la crédibilité du concept auprès du MELS, ce qui s'améliore avec le temps.

4.3.2 Perceptions à l'égard des autres

Cette partie de l'analyse s'intéresse aux questions associées aux perceptions des acteurs à l'égard des autres acteurs dans le projet, lors de sa mise en place. Sont inclus dans ce thème les aspects suivants : l'acteur essentiel à la réalisation du projet, l'acteur ayant fait une différence dans le projet, le porteur de projet, le principal défi rencontré dans ce processus, les partenaires stratégiques, les relations distinctes ou particulières entre certains acteurs, la connaissance antérieure au projet de certains acteurs, la sollicitation des gens de leur réseaux personnel ou professionnel, un bref portrait des acteurs, les actions réalisées dans une logique territoriale, les relations et liens qu'ils ont maintenant avec les acteurs du projet et les autres projets réalisés en concertation dans leur milieu depuis le projet de MFR.

Acteurs essentiels

Pour l'ensemble des répondants, il semble que l'implication et la participation de l'ensemble d'un territoire soient essentielles à la réalisation d'une MFR. En effet, le concept doit répondre à un besoin qui se retrouve sur son territoire et non seulement localement pour pouvoir mobiliser une population. Certains expliquent que la municipalité d'accueil est importante, mais qu'elle ne pourrait à elle seule fournir la population d'élèves pour le projet. Il faut aussi y être bienvenu car sinon, la réputation du projet est ternie et ça

devient plus compliqué pour le recrutement des élèves. On comprend que le milieu est important pour soutenir la coopérative ou l'OBNL qui gère le projet.

L'un des répondants indique qu'il faut des parents d'élèves et les maîtres de stage, car ce sont eux les principaux intéressés, qui seront des acteurs de front impliqués dans le projet par conviction. Il explique que dans certains cas de MFR n'ayant pas fonctionné, il y avait justement un manque de ces acteurs de premier plan. Pour les maîtres de stage, l'implication est importante, car ils sont des bénévoles majeurs dans ce projet, s'investissant dans l'enseignement des jeunes mais également, sur le plan émotif en accompagnant ces jeunes qui vivent sous leur toit.

Un acteur significatif pour le projet de MFR est la CS, qui doit être présente pour donner l'enseignement mais surtout, des enseignants et un directeur de la formation qui croient au projet et qui veulent s'y investir. Certains répondants parlent de partenaires ayant le feu sacré qui s'impliquent au-delà de leur mandat, comme étant essentiels à la réalisation du projet. La présence d'organismes locaux (le CLD, la MRC, la Caisse populaire, etc.) sont importants pour la mise en place de tels projets. Finalement, la présence du MELS apparaît importante mais également celle d'autres ministères comme le MAPAQ et le ministère de la santé et des services sociaux serait souhaitable puisqu'ils bénéficient eux aussi de retombées dans ce projet. Un élément souligné par l'un des répondants est le fait qu'il y avait une volonté politique de développer le secteur rural de la MRC et un leadership exceptionnel dans cette région pour arriver à mettre en place ce projet.

Acteur ayant fait une différence

Pour l'ensemble des répondants, le représentant pour le CLD aurait été la ressource qui aurait le plus fait la différence par son investissement dans ce projet, ses connaissances, ainsi que son expérience. Le CLD aurait soutenu le projet tout au long de sa mise en place, ainsi que durant les années suivantes. Ensuite, les parents d'élève, agriculteurs(trices) et leurs conjoints(tes) en grande partie, apparaissent comme des bénévoles significatifs pour le projet. L'un d'entre eux se démarque par son implication politique et à la présidence de

la coopérative, ainsi qu'en tant que l'un des instigateurs du projet de la MFR. Certains répondants parlent de l'importance du personnel enseignant et de l'aide apportée par quelques MFR en France qui ont contribué de manière significative au projet du Granit et à d'autres projets au Québec.

Porteur de projet

Pour l'ensemble des répondants, la personne ayant porté davantage le projet du Granit est son président et fondateur. Un répondant nous indique cependant l'importance de l'agent de développement du CLD qui fut un pilier dans ce projet. L'un des répondants indique que la personne ayant le plus aidé et porté le projet est celle qui, paradoxalement, a parfois le plus nui à la crédibilité du projet, par son incompréhension du système scolaire et ses demandes au MELS. Il s'agit du président de la coopérative.

Défi du projet

Selon les répondants, le principal défi est d'établir une vision commune avec plusieurs visions différentes du projet. En effet, selon eux, il faut être en mesure de tracer une ligne directrice commune avec une diversité de points de vue sans perdre de vue l'objectif. Il faut être capable de reconnaître la vision de l'autre, les incompréhensions sur certains sujets et de se respecter pour être en mesure de créer un réel partenariat et de poser des actions qui vont en ce sens. Également, il faut être disposé à écouter les commentaires et critiques qui sont faits pour être en mesure de corriger le tir et de ne pas tomber en opposition, voire en confrontation. Idéalement, il est nécessaire d'apprendre à bien communiquer et à se faire confiance pour arriver à travailler ensemble.

Pour l'un des répondants, un des défis est de garder la motivation des gens à s'impliquer dans le projet. Pour ce faire, il faut souligner les petites réussites et donner aux gens l'occasion d'échanger dans un contexte ludique. Ils doivent comprendre que le projet avance. Pour celui-ci, les arrivées et les départs de gens dans le projet sont bénéfiques puisqu'ils permettent l'émergence d'idées nouvelles sans pour autant déstabiliser le groupe,

qui a besoin d'une certaine stabilité. Pour un autre répondant, le défi est de répondre à un besoin réel qui pourrait parfois passer comme un projet comblant un bâtiment vide.

Partenaires stratégiques

Pour les répondants rencontrés, les partenaires stratégiques semblent être proches des acteurs essentiels, puisque la plupart d'entre eux nomment les organismes partenaires dans le projet : CLD (via le Pacte rural), CS, SADC, CRÉ, Caisse populaire, MRC, MAMOT, MELS, UPA, Agriculture Canada et Développement rural canadien. Toutefois, certains expliquent plus précisément l'apport de ces acteurs, comme Agriculture Canada qui, par son implication financière, a permis l'embauche d'une ressource qui a fait grandement avancer le projet. Aussi, l'un des répondants dit qu'il y avait sur ce comité, qui allouait les sous, l'ancien représentant de Solidarité rurale qui connaissait bien le projet, ce qui fut aidant et constitue une forme de stratégie. Un autre dit qu'il y a eu l'UPA qui a été aidante sur le plan de la communication aux membres, des rassemblements et d'une bonne aide financière. Aussi, l'un des répondants dit que la stratégie aura été de mobiliser la population en amassant des fonds pour le projet et que cela a permis d'emprunter à la Caisse sans soucis, car cela leur donnait une bonne crédibilité. Finalement, le fait d'avoir opté pour le modèle coopératif plutôt que pour un OBNL apparaît stratégique pour l'un des répondants, puisque cela est un modèle d'affaires plus proche des gens et qui est dans la philosophie de l'institution financière avec qui ils sont partenaires.

Relations distinctives entre acteurs

Les relations étaient tendues entre le président de la coopérative et les représentants de la CS, surtout avec le premier représentant. Pour sa part, le représentant de la CS explique que lorsqu'il s'est joint au projet, il ne voyait pas le président de la coop comme une personne collaboratrice, mais lorsque ceux-ci ont appris à se connaître mieux et à mettre leurs limites, il y a eu un réel partenariat. Il dit que c'est une relation complexe entre eux (collaboration/confrontation), mais que cela est probablement dû au fait qu'il y a une

distinction entre le concept européen de la MFR et le concept adapté pour le Québec. Il explique que le président a souvent eu des déceptions face aux exigences de la CS, ce qui n'est pas surprenant puisqu'il a une vision plus près des MFR en France qui n'ont pas de CS. Selon ce même répondant, il est possible de faire des projets innovants sans remettre en question tout le système d'éducation, car selon lui cela nuit davantage au projet. Toutefois, selon un autre répondant il y avait une relation positive dans le comité de la coop, soit entre le président et l'agent de développement du CLD. En effet, il explique que le poids politique et les connaissances de ces deux individus mis ensemble a permis la mise en place de manière efficace du projet.

Pour l'un des répondants, il y a eu des personnalités plus fortes que d'autres qui ont pu générer des tensions mais il dit que si ces gens ne sont pas impliqués, il n'y a pas de projet. Aussi, il explique que même si parfois il y a eu des tensions entre des gens, le comité n'a pas souffert d'un manque de leadership comme dans certains projets. Selon lui, le concept MFR ne suffit pas à lui seul pour faire la différence dans un milieu ; il faut des gens pour réaliser le projet, sinon il s'agit d'un projet comme un autre.

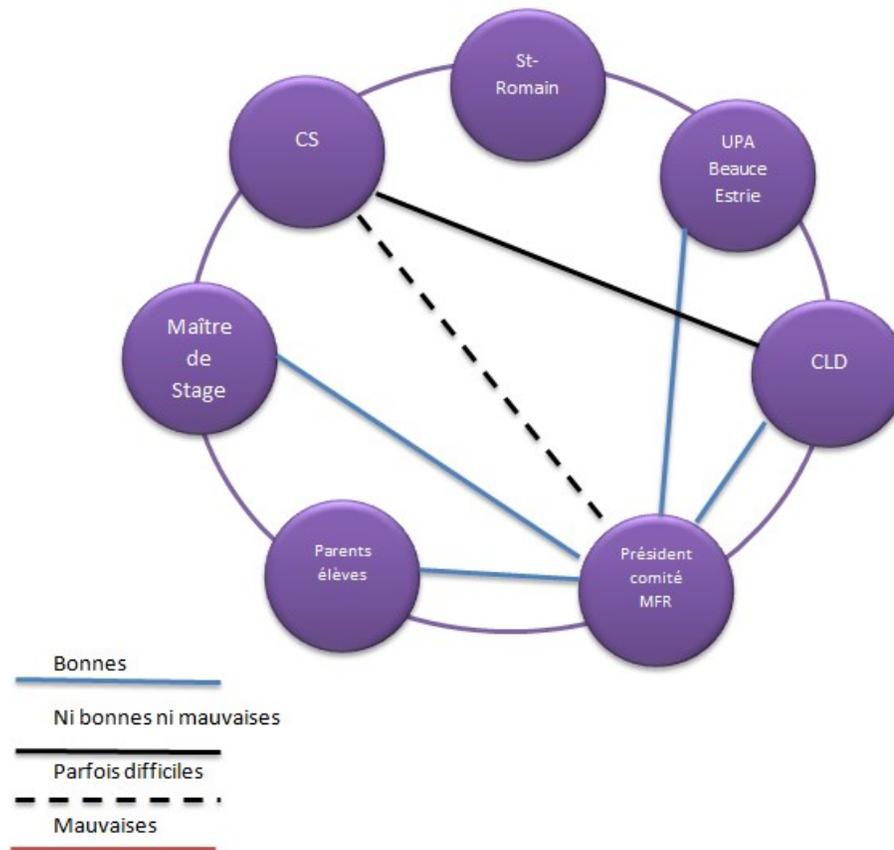


Figure 3 : Schéma des relations entre les partenaires de St-Romain

Historique des relations

La plupart des répondants se connaissaient avant de s'impliquer dans le projet. Certains se sont croisés par l'entremise de l'UPA, de leurs entreprises agricoles et d'autres, par le travail dans d'autres projets. Cependant, l'un d'entre eux affirme ne pas avoir connu les acteurs du projet avant celui-ci. Un autre dit avoir réellement appris à connaître les gens dans le projet.

Réseaux de l'acteur

La plupart des répondants indiquent avoir utilisé leur réseau professionnel pour aider à la réalisation du projet. Certains ont utilisé leur implication à l'UPA (Beauce et Estrie) pour faire la promotion du concept. D'autres avaient de nombreuses implications en plus de leurs entreprises agricoles qui leur donnaient un certain pouvoir politique et une notoriété pour parler du projet et obtenir des appuis. L'un était à la fois président du comité agroforestier, de l'UPA de base de la Beauce et agriculteur, ce qui lui permettait de faire beaucoup pour l'avancement du projet. Un autre répondant, dit s'être servi de son réseau professionnel pour aider à l'amélioration du projet en allant chercher une ressource externe dans le but de créer une trousse pédagogique. Il dit aussi s'être servi de son réseau professionnel lors de changements de poste dans son organisation pour proposer des candidats qui savent ce qu'est la MFR. De plus, lorsqu'il y a eu rencontre avec le MELS, ce répondant s'est assuré de rencontrer des gens ouverts au projet.

L'un des répondants dit avoir impliqué son réseau personnel, notamment sa famille, lorsqu'il y avait des activités de soutien au projet. De plus, lorsqu'il y a eu la formation du comité de protocole entre la CS et la coop, cela a eu un impact sur la vie personnelle parce que cela se faisait le soir. Selon lui, il est difficile dans ce genre de projet de ne pas solliciter les deux réseaux, personnel et professionnel.

Logique territoriale

Certains répondants disent qu'il y avait plusieurs municipalités, surtout en Beauce, qui souhaitaient l'implantation du projet chez eux, puisqu'il était très mobilisateur pour une localité. La localité où se situait le projet initialement voulait le garder chez elle. Il semble que le choix de l'emplacement soit important, car selon un répondant, l'endroit pour implanter le projet devait être plus centralisé que le premier emplacement afin de faciliter l'accès aux stages des élèves. D'autres expliquent qu'il y avait une certaine attitude de fermeture de la part de la CS au départ, puisqu'elle ne comprenait pas les intentions du comité de vouloir s'ingérer dans le domaine de l'éducation. Il y avait aussi, à l'interne, un

esprit territorial quant aux endroits de formation professionnelle (Mégantic ou Coaticook), ce qui n'aidait pas avec l'arrivée d'une autre option de formation sur le territoire. Certains racontent que les directions d'écoles secondaires de la région étaient fermées à l'arrivée du projet, puisqu'elles avaient peur de se faire compétition au sujet des inscriptions. La «clientèle» demeure un enjeu territorial pour eux. L'un des répondants dit pas contre ne pas avoir senti ce genre d'attitude car en milieu rural les gens doivent s'aider pour mettre en place de tel projet. Il dit que les gens en milieu urbain sont plus centrés sur eux, mais qu'en campagne les gens s'entraident davantage.

Relations et liens entre les acteurs

L'un des répondants dit qu'il s'est installé entre le comité et la CS un grand respect mutuel, ce qui a permis de reconnaître tout le travail fait par chaque acteur et ainsi ne pas porter de jugement sur ce qui a été fait par le passé. Un autre explique que ses liens avec les acteurs de la MFR sont restés très proches et que lorsqu'ils se recroisent, les relations sont bonnes.

Autres projets dans le milieu

Un comité de développement aurait mis en place une érablière pour permettre aux jeunes de la MFR d'y faire des formations. L'un des répondants explique qu'il est devenu une référence sur le plan pédagogique auprès des autres projets de MFR au Québec, puisque le MELS et la FCMFRQ ne peuvent répondre à ce genre de questions. De plus, la mise en place de la MFR sur le territoire du Granit a permis la mise à jour des formations professionnelles du même genre et un assouplissement dans certains cas pour s'adapter aux besoins des jeunes.

Comme le projet se passe dans un petit milieu, l'un des répondants explique qu'il est important d'avoir de bonnes collaborations avec les acteurs d'un projet puisque cela influence les partenariats à venir.

4.3.3 Spécificités territoriales

Dans cette section de l'analyse, nous nous sommes intéressée à l'aspect régional du projet. Nous y avons inclus des questions portant sur les relations entre acteurs locaux et régionaux, sur leur vision respective du projet, sur la valorisation de la ressource dans le projet et son impact sur l'implantation de ce dernier dans la région, sur l'efficacité du projet à répondre (ou non) aux problèmes vécus avant son implantation et, finalement, sur l'implantation d'autres projets de MFR dans les prochaines années. Nous avons aussi demandé aux répondants de nous donner leur opinion sur le changement de statut de MFRQ à la FQCMFR.

Distinction entre acteurs locaux et régionaux

Pour les intervenants, il n'y avait pas de distinction entre les acteurs locaux et régionaux car tous contribuaient à la mise en place du projet. Toutefois, certains indiquent que la distinction entre les acteurs se situait sur le plan des forces et des capacités de contribuer au projet comme tel. Un des répondants dit qu'au départ il y avait sur le projet davantage d'agriculteurs et de gens du monde municipal avec une vision européenne de la MFR. Ensuite, il y a eu les gens de la CS et des organisations gouvernementales qui avaient plutôt une vision en termes de formation professionnelle. C'était là la principale distinction entre les acteurs du projet.

Il y avait une distinction au sujet des visions du projet, soit le concept même de la MFR. Il y avait les gens de la coop qui voyaient le concept original de la France et les gens de la CS qui avaient une vision « polyvalente » de la chose. Plusieurs répondants parlent de l'importance de s'imprégner du concept original pour ne pas perdre l'objectif de ce projet, soit permettre à des jeunes de développer leur plein potentiel scolaire. L'un des répondants dit qu'une mission est organisée une fois aux deux ans, dans le but de s'assurer de garder la ligne directrice du concept et de former des enseignants qui seront des appuis solides pour le projet une fois revenus au pays.

L'un des répondants associe la vision européenne au président de la MFR en le qualifiant de personnalité forte avec des convictions qui ont pu parfois nuire à l'image du projet en formulant des demandes impossibles au MELS. Il défendait parfois sa vision au détriment des règles et contraintes. Un autre répondant dit qu'il y avait une distinction quant à l'objectif du représentant municipal de la première localité où se trouvait la MFR, puisque celui-ci y voyait une opportunité de développement économique plutôt qu'une alternative de formation pour les jeunes.

Ressources valorisées

Ce sont principalement les entreprises agricoles (agroforesterie, production bovine et laitière) qui sont mises en valeur dans ce projet, ainsi que le potentiel des jeunes de la région. En effet, les formations sont axées sur l'agroforesterie qui est la principale activité du territoire ; 80% du territoire est constitué de forêt et c'est la MRC ayant le plus d'entailles au Québec, selon l'un des répondants. En ce qui a trait aux jeunes, ils suivent des formations qui leur permettent d'exploiter leur plein potentiel et de rester dans la région pour apprendre et travailler, ce qui entraîne des retombées positives à long terme. Cela permet la formation de main-d'œuvre plus spécialisée et la possibilité de relève pour le domaine agricole.

L'un des répondants dit que pour mettre en place une MFR ça prend un grand territoire et qu'avec leur expérience d'une MFR à Mégantic et une à St-Romain qui fut un échec, il faudrait voir comment on met en valeur et on utilise les ressources du milieu. Selon lui, les gens travaillent tous en silo, ce qui serait dit-il une tendance dans bien des organisations même communautaires, et il est dommage de voir comment certaines ressources ne sont pas sollicitées. Plusieurs ressources sont présentes dans nos régions mais bien souvent on ne les utilise pas, selon ce dernier.

Selon les répondants, ce sont les ressources humaines qui sont avantagées dans ce projet. En effet, l'investissement dans la formation des jeunes de la région permet de garder ces derniers dans le milieu en leur permettant de travailler et de partager leurs

connaissances avec les entreprises dans lesquelles ils effectuent leurs stages. Cela est bénéfique sur le plan humain, mais aussi sur le plan économique puisque cela développe une main-d'œuvre qualifiée pour les entreprises agricoles de la région, en plus de maintenir et de créer de nouvelles entreprises. Ces retombées sont vraies pour la MRC du Granit, mais également pour plusieurs autres territoires du Québec, puisque les jeunes viennent d'un peu partout dans la province.

Réponses aux besoins identifiés

Pour les répondants, la MFR a certainement comblé certains besoins mais ils expliquent qu'il reste encore beaucoup à faire et que c'est pour cela qu'il y aura d'autres formations mises en place. L'un des répondants dit qu'on ne peut pas combler tous les besoins mais que la MFR a certainement répondu à certains d'entre eux. L'objectif de permettre à des jeunes d'obtenir leur DES et le DEP était plus accessoire, ce qui a eu quand même des effets positifs sur la qualité de la main-d'œuvre en région.

Autres projets de MFR

À cette question, les répondants sont plutôt embêtés, puisqu'ils ne savent pas s'il y aura d'autres MFR au Québec. Ils parlent principalement de l'enjeu de reconnaissance du concept auprès du MELS qui pourrait aider à l'implantation d'autres projets, mais aussi au maintien des MFR actuelles. Selon eux, la reconnaissance serait un avantage puisque cela permettrait un financement pour la mise en place mais aussi, la reconnaissance du concept auprès des CS et donc, devenir une alternative reconnue et approuvée dans les écoles secondaires. Le fait d'être reconnu dans les écoles secondaires faciliterait le recrutement puisque présentement, pour entrer dans les écoles et « vendre » le concept, il faut la présence de la CS, car les directions sont plutôt fermées au projet. Certains disent que la CS n'est pas la meilleure pour faire ce type de travail puisqu'elle connaît moins bien le concept que les gens de la MFR et que c'est elle qui gère les critères d'admission pour les jeunes. Cependant, la bonne relation entre la coop et la CS est primordiale. On cite l'exemple du

projet de Mégantic qui a fermé faute d'inscriptions et peut-être aussi à cause de choix des formations. Toutefois, l'un des répondants explique qu'il faut plus que la reconnaissance et l'implication de la CS pour que les projets fonctionnent, il faut une réelle mobilisation du milieu qui fasse en sorte que lorsque le projet va moins bien, lorsqu'il y a moins d'inscriptions par exemple, le milieu travaille fort pour rétablir les choses. Il ne faut pas prendre pour acquis que lorsque la CS est dans le projet, les choses iront d'elles-mêmes, ce qui semble être une pensée courante.

Certains pensent aussi qu'il faudra faire un travail sur l'image du concept pour se distancer de l'étiquette miséreux qui lui colle actuellement à la peau, comme quoi les MFR sont des écoles pour décrocheurs, et plutôt remettre l'accent sur le fait qu'elles sont une alternative de formation bien distincte.

L'un des répondants dit qu'il y aura d'autres MFR au Québec, puisque la reconnaissance se fera auprès du MELS sans toutefois que celui-ci finance l'ensemble des projets, mais cela aidera grandement à l'implantation d'autres MFR. Il croit à une expansion du concept mais de manière encadrée et structurée pour éviter d'avoir trop de projets. Il croit qu'il vaut mieux avoir quelques MFR bien en santé plutôt que plusieurs en danger de fermeture comme c'est le cas présentement. Pour lui, il ne faut pas envisager les MFR comme des solutions aux problèmes ruraux, mais comme une réelle alternative à la formation des jeunes.

Un autre répondant dit qu'un des problèmes au fonctionnement du concept est la place des syndicats d'enseignants qui ne sont pas adaptés pour de telles écoles et qui, bien souvent, ne vont pas dans le sens de la philosophie des MFR. Pour lui, cela est problématique sur le plan des horaires des professeurs (temps plein ou partiel selon le nombre de jeunes) et lorsqu'il faut qu'un enseignant de l'extérieur vienne donner une formation, puisqu'il ne comprend pas la vision du concept. Il y aurait un travail à faire auprès des syndicats d'enseignants pour transmettre la philosophie des MFR aux enseignants et adapter certains éléments de leur convention au contexte MFR.

FQCMFR

Les répondants pour le projet de la MFR du Granit disent qu'ils ne croient pas à l'impact positif de cette organisation sur la mise en place de projets de MFR, puisqu'il semble que la fédération n'ait pas une vision commune du concept comme telle. Certains expliquent que le fait que la fédération accepte certains projets de MFR sans internat obligatoire, dénature et appauvrit le concept en créant de la confusion dans l'idée de base de la MFR. En effet, puisqu'il y a d'autres formations en concomitance au pays, on peut se questionner, le MELS notamment, sur ce que propose de plus le concept dans l'offre de formation actuelle. Les répondants affirment ne pas être affiliés à cette fédération qui a remplacé l'organisation MFR Québec parce qu'ils ne partagent pas la même vision du concept de MFR. Pour l'un des répondants, la fédération a une vision bureaucratique puisqu'elle souhaite seulement augmenter le nombre de membres, donc de MFR au Québec et cela, au détriment de la qualité des établissements qui se mettent en place. Pour celui-ci, la fédération n'a pas de réelle expertise sur le concept puisqu'elle n'a jamais mis les pieds dans un concept original, en France, si ce n'est d'avoir lu sur le sujet. Il appuie son affirmation en disant que la MFR du Granit est encore aujourd'hui la référence lorsque des porteurs de projets de MFR souhaitent avoir des informations. Pour les répondants, il devrait y avoir une ligne directrice qui définit ce qu'est une MFR pour éviter que d'autres projets puissent s'associer au concept et bénéficient de financement. Selon ces derniers, il faudra suivre la tangente que prendra la fédération quant à l'image des MFR et quant à l'enjeu de reconnaissance du concept.

CHAPITRE 5

ANALYSE COMPARATIVE

Dans ce chapitre, nous aborderons l'analyse comparative du contenu des trois cas de MFR présentés. Pour ce faire, nous abordons les mêmes thèmes que dans notre présentation des résultats, qui représente le contenu des entretiens, mais nous les complétons avec les données factuelles recueillies. La première partie traite des interactions des acteurs, la seconde, des perceptions des acteurs et la troisième, des spécificités territoriales. De plus, nous regroupons les contenus en cinq sous-thèmes recouvrant dix catégories pour en faciliter le traitement. Pour chacune des catégories, nous présentons les éléments distinctifs des trois cas.

Plus précisément, dans cette première partie, sous le thème des interactions entre acteurs, nous traitons de l'initiateur du projet et, sous le volet mobilisation des acteurs, des motivations des acteurs à s'impliquer. L'élaboration du projet conserve le même nom, puisqu'il regroupe quatre dimensions qui sont le consultant, la coopérative et le modèle, les rencontres et le comité, ainsi que l'entente avec la CS. En ce qui a trait aux rôles des acteurs, leur degré d'implication, ainsi que les acteurs ayant quitté le projet, ils sont regroupés sous le volet implication. Finalement, la vision de départ et actuelle du projet, sont rassemblés dans le volet conception du projet.

5.1 INTERACTIONS DES ACTEURS

5.1.1 Mobilisation des acteurs

En ce qui a trait à la mobilisation des acteurs, nous avons voulu savoir qui avait d'abord initié le projet de MFR pour chacun des cas, d'où avait émergé l'idée initialement, et ce qui avait poussé les acteurs à adhérer au projet. En ce qui concerne le cas de la MFR du KRTB, l'idée fut principalement présentée par la Coalition urgence rurale du Bas-Saint-Laurent en 2000 et son président de l'époque, qui avait effectué une visite de MFR en France. De plus, il y a eu la présentation du projet de la MFR du Granit qui venait d'être mise en place un an plutôt au Québec. C'est d'ailleurs la CUR qui a fait la promotion du projet dans certains rassemblements d'acteurs ayant des préoccupations pour le monde rural et qui a favorisé plusieurs initiatives de projets de MFR au BSL. Le projet en était à ses tout débuts, il y en avait quelques autres pour le BSL dans certaines localités, mais pour le KRTB rien n'était fait. Ce sont les acteurs municipaux et d'organisations associées au développement local qui se sont concertés par la suite et qui ont mis en place un comité de départ. Fait intéressant à spécifier, la CUR n'était pas impliquée directement dans le comité de la MFR KRTB au départ, mais bien suite à une demande du comité. Aussi, la CUR a dû définir son mandat et son rôle comme organisme régional face aux divers projets de MFR qui souhaitaient voir le jour au BSL. Pour quelques acteurs s'étant joint au projet un peu plus tardivement, il fut présenté à ceux-ci par les acteurs du comité de mise en place.

Les motivations qui ont poussé ces acteurs à se réunir et à mettre en place un projet de la sorte pour le KRTB, sont principalement d'offrir une formation en agriculture qui permette la formation de main-d'œuvre spécialisée pour pouvoir ainsi dynamiser le milieu. Certes, il y avait une préoccupation quant à offrir une alternative de formation à des jeunes qui fonctionnent moins bien dans le cadre scolaire régulier, mais il y avait une volonté d'avoir des jeunes formés et qualifiés dans le domaine agricole dans la région. Ce projet

devait répondre aux besoins du milieu en termes de main-d'œuvre qualifiée, mais aussi en termes de développement structurant et socioéconomique pour le milieu.

En ce qui a trait au cas de la MFR des Grands-Boisés, l'initiative du projet est venue lors d'une soirée de vision stratégique ayant eu lieu dans la localité de St-Just-de-Bretenières et animée par le CLD de Montmagny. En effet, lors de ces soirées animées par l'agent de développement rural, la municipalité invite la population à proposer des solutions pour améliorer la qualité de vie des habitants, pour répondre aux problèmes vécus. Toutefois, l'acteur du CLD avait entendu parler du concept lors d'une journée organisée par Solidarité rurale du Québec, rassemblant les agents de développement ruraux des diverses régions de la province. En effet, le concept avait été présenté comme étant l'initiative de la MRC du Granit qui, elle, avait mis en place ce type de projet quelques années auparavant et qui était un exemple de réussite. Comme pour le cas du KRTB, il n'y avait rien de concret de fait, le comité de mise en place s'est formé avec la volonté des acteurs présents lors de la soirée animée à St-Just.

Pour ce qui est des motivations des acteurs à s'investir dans le projet de la MFR des Grands-Boisés, il s'agissait de maintenir le plus longtemps possible les jeunes sur les bancs d'école, en leur offrant une alternative de formation. Également, ils souhaitaient que cette alternative de formation soit en lien avec l'industrie forestière qui est le secteur d'activités économiques des entreprises locales. En effet, il y avait une volonté de former les jeunes du territoire dans le domaine forestier et de les maintenir dans le milieu par l'emploi, pour contrer l'exode rural des jeunes et de leur savoir. Toutefois, la CS indique qu'il n'y avait pas de besoins de main-d'œuvre qualifiée dans le domaine forestier, puisqu'il n'y avait pas de demande des entreprises sur ce plan.

Pour ce qui est du cas de la MFR du Granit, l'idée de mettre en place une MFR est venue également d'un exercice de vision stratégique pour les régions de la Beauce et de l'Estrie. Toutefois, certains répondants expliquent que l'idée a d'abord été amenée lors d'un colloque à l'UQAR en 1996, où étaient regroupés des chercheurs et des intervenants français et québécois, et qui ont présenté le concept aux participants pour la première fois.

Le concept était d'abord une proposition à l'échelle régionale. Suite à cette rencontre qui a forgé des liens entre ces intervenants, une première mission a été organisée en France pour permettre aux intervenants québécois de mieux cerner le concept et de pouvoir l'implanter chez eux. Ce sont l'agent de développement du CLD ainsi que le président et commissaire du comité agroforestier de la MRC de l'Estrie qui furent à l'origine de l'implantation du concept.

Les motivations à s'investir dans un tel projet étaient d'abord de répondre aux besoins de formation et de main-d'œuvre spécialisée dans les domaines agricole et forestier. Il y avait aussi une volonté de former des jeunes et de leur permettre d'avoir accès à la diplomation, idéalement de ne pas décrocher avant la fin de leur secondaire. Certains se sont impliqués puisqu'ils ont adhéré au concept dès le départ, trouvant que celui-ci était un bon outil de développement socioéconomique pour leur région.

Éléments de comparaison

Si l'on regarde la mobilisation de ces trois cas, on constate que derrière l'idée de la MFR se trouvent des acteurs de soutien au développement des régions, comme la CUR, le CLD et SRQ. En effet, par leurs expertises et leurs réseaux d'intervenants, ils ont su apporter des idées de projets structurants et novateurs pour les acteurs du monde rural. D'ailleurs, lorsque l'on prend connaissance des documents papiers pour les cas du KRTB et de St-Just, on constate qu'il y avait un partage d'informations entre les divers intervenants, puisque de la documentation de la MFR du Granit s'y retrouve. Autre aspect intéressant, les intervenants d'organismes de développement comme le CLD, sont aussi présents dès le départ pour les cas de la MFR des Grands-Boisés et du Granit et seront importants tout au long de leur processus de mise en place. Dans le cas du KRTB, les CLD des quatre MRC seront sollicités, mais une fois le projet davantage déterminé dans la MRC des Basques, c'est ce CLD qui prendra réellement la relève.

En ce qui a trait aux motivations, les trois cas expriment les mêmes intérêts de mettre en place le concept MFR pour l'attrait d'une formation alternative qui permette à des jeunes

de poursuivre une formation dans un domaine agricole ou forestier, pour développer une main-d'œuvre qualifiée en région et finalement, pour favoriser le dynamisme local en implantant un projet socioéconomique sur le territoire. À la lumière de ces motivations et des acteurs qui ont pris part à la diffusion du concept auprès des acteurs, on comprend que le projet était perçu comme un projet de développement socioéconomique englobant à la fois l'éducation et l'économie, et ayant des effets bénéfiques sur le monde rural dans lequel il prend place.

5.1.2 Élaboration du projet

Dans ce volet, nous retrouvons les informations concernant l'embauche d'un consultant pour l'étude de faisabilité, le modèle entrepreneurial choisi pour gérer l'internat de la MFR et la forme qu'a pris la MFR, les rencontres et le comité de mise en place et finalement, le processus pour en arriver à une entente gagnante entre le comité de mise en place et la CS.

Consultant

En ce qui a trait au consultant pour le projet de la MFR du KRTB, il semble qu'il ait été difficile de trouver la bonne personne pour cette tâche. En effet, il fallait trouver une personne à la fois crédible, ayant de l'expérience dans le domaine et capable de mobiliser la population pour le projet. Toutefois, certains répondants diront qu'avec les réseaux des acteurs impliqués dans le projet, cela fut possible et plus simple, puisqu'il y en avait beaucoup. C'est le représentant du CLE du Témiscouata qui a trouvé le consultant via son réseau professionnel. Un aspect plus négatif du consultant est que cela a pris une grande part du budget pour le projet, ce qui semble avoir posé problème lors de l'embauche du coordonnateur pour l'internat. Certains critiquent la durée de l'étude de faisabilité qui aurait amputé le budget pour la coop. Dans les notes factuelles, nous retrouvons le questionnement du comité sur l'embauche d'un consultant versus un chargé de projet en termes de coûts et les craintes d'un dépassement de ces coûts. De plus, on constate dans la

documentation qu'il y a eu effectivement un dépassement de coûts, avec un manque à gagner de cinq mille dollars pour le temps du consultant. Toutefois, les répondants ont expliqué que la tâche du consultant était colossale et dépassait largement son mandat, ce que nous pouvons constater dans la documentation.

En ce qui concerne la place du consultant pour le projet de la MFR des Grands-Boisés, on remarque qu'il y a eu une démarche de clarification des attentes pour l'étude de faisabilité, de chacun des acteurs impliqués dans le projet. Trois volets sont alors déterminés pour l'étude : valider l'intérêt et les besoins des jeunes, des parents et des entreprises. Malgré des résultats en faveur de la mise en place de la MFR, le comité et la CS ne perçoivent pas la finalité de cette étude dans la même optique : d'un côté on explique que le projet a servi d'outil à la CS pour le recrutement de jeunes pour ses centres de formation professionnelle et de l'autre côté, on considère l'étude comme un moyen de valider le projet et donc, discrédite la démarche. Lorsque l'on se penche sur la documentation écrite, on constate que la CS a fait partie des acteurs responsables de l'embauche du consultant qui a réalisé l'étude de faisabilité. Nous pouvons donc croire que celle-ci n'avait aucun doute sur les compétences de la ressource embauchée pour ce faire, mais bien dans la démarche qui a été réalisée. Si l'on s'intéresse au document comme tel, on constate que les conclusions du rapport acquiescent dans le sens du projet. Le document est bien construit et contient plusieurs autres documents pertinents. Toutefois, il faut mentionner qu'à la lecture de l'étude, on ressent l'enthousiasme face au projet, ce qui peut paraître comme un parti pris favorable. Fait important à mentionner, il y a eu un dépassement de coût comme pour le cas du KRTB.

Un autre aspect à soulever de cette étude est le fait qu'elle souhaite connaître l'intérêt des jeunes du secondaire (un et deux) et de cheminement particulier pour le projet, mais ira valider ce dernier par l'intérêt des parents. Les seules jeunes rencontrés directement sont ceux de 18 à 30 ans, qui ne sont pas dans les critères d'admissibilité de la MFR. La CS questionne cette démarche en entrevue, mais dans la documentation, elle semble avoir pris part à l'ensemble de la démarche.

Pour ce qui est du cas du Granit, il n'y a pas eu d'embauche de consultant pour une étude de faisabilité. La mise en place du projet a duré deux ans. Il y a eu une coordonnatrice embauchée pour la gestion de l'internat et de MFR Québec. C'est l'agent de développement du CLD, avec l'aide d'une coordonnatrice, qui s'est occupé de la gestion du projet. Lorsque l'on regarde l'étude réalisée pour ce projet, malgré le fait qu'il n'y ait pas eu de consultant engagé pour sa réalisation, on constate que le rapport est très complet et bien étoffé. Certains éléments statistiques, comme le taux de diplomation des jeunes en MFR, des études des deux autres cas s'y retrouvent.

Éléments de comparaison

Lorsque l'on aborde le sujet du consultant pour le projet, on constate qu'il occupe une grande place dans les cas du KRTB et de St-Just, comparativement à celui du Granit. En effet, il semble que l'étude de faisabilité soit devenu un incontournable dans le processus de mise en place pour valider ou non la démarche. Dans les cas où il y a eu embauche d'un consultant, certains répondants indiquent que le processus fut onéreux et long, ce qui se confirme par certains documents. Toutefois, la tâche de ce consultant semble être assez grande, allant parfois plus loin que l'étude proprement dite, puisque certains se sont transformés en ambassadeurs du projet en en faisant la promotion. Cependant, le temps et le coût associés au consultant et à l'étude de faisabilité sont questionnables, puisque pour le cas de la MFR du Granit, il n'en fut rien et le projet a tout de même vu le jour. Certes, le projet repose toute de même sur une étude de faisabilité impressionnante, mais le coût associé à sa réalisation n'est pas le même que pour les deux autres cas, puisque c'est l'agent du CLD qui l'a réalisée. En ce qui concerne le projet de St-Just, on comprend que l'étude de faisabilité ne fut pas simple à réaliser comparativement à celle du KRTB, puisqu'elle représentait un élément de discordance entre le comité et la CS. Malgré des mesures pour favoriser une démarche commune et des résultats favorables dans le cas de St-Just, l'étude ne servit pas d'outil véritable pour l'avancement du projet puisque chacune des parties en avait une lecture différente.

Coopérative et modèle

En ce qui concerne le choix de placer la gestion de l'internat en coopérative plutôt qu'en OBNL pour le cas du KRTB, les intervenants ont expliqué que ce choix fut motivé par le fait qu'il est plus priorisé dans la région, qu'il fait partie de la culture et de la philosophie entrepreneuriale régionale, surtout dans le domaine agricole. D'autres, expliquent que c'est l'influence du consultant qui a conduit à ce choix, par son expérience professionnelle. Cependant, lorsqu'on consulte la documentation, à l'arrivée du consultant, la forme coopérative de la MFR avait été sélectionnée par le comité, mais celui-ci se questionnait toujours sur son fonctionnement dans le quotidien. Cela explique sans doute le fait qu'il n'y ait pas d'informations comparatives sur les OBNL versus les coopératives dans l'étude de faisabilité. Toutefois, on cite l'aspect que la coopérative procure une stabilité économique au projet, par l'adhésion de membres.

En ce qui a trait aux divers pavillons dans les autres MRC partenaires, ils auraient été identifiés dès le départ, mais le groupe devait d'abord assurer la pérennité du premier pavillon pour démarrer les autres. Certains expliquent la distribution des formations pour chacun des pavillons selon les forces et attraits du milieu, mais pour d'autres, il s'agit plutôt de la volonté du milieu à obtenir la formation souhaitée pour son pavillon. Lorsque l'on regarde l'étude de faisabilité, on constate que la MRC des Basques, où se trouve actuellement le premier pavillon, est la dernière MRC en termes de bassin potentiel de maîtres de stage comparativement au Kamouraska qui occupe le premier rang. De plus, nous ne retrouvons pas le domaine touristique associé à un pavillon, comme mentionné par certains répondants en entrevue, dans l'étude de faisabilité.

En ce qui concerne le cas de la MFR des Grands-Boisés, il est plus question de la formation offerte dans le projet que de forme de gestion de l'internat. En effet, la formation qui aurait été offerte aurait été axée sur la foresterie, domaine d'exploitation des entreprises locales. Les intervenants rencontrés expliquent avoir eu l'aide de MFR Québec pour l'élaboration de leur projet, puisque cet organisme détenait une expertise et des connaissances dans ce type de formation. Il semble que ce type de formation soit plus

complexe à réaliser dans le cadre d'un projet de MFR, comparativement à une formation agricole, puisque les compétences doivent s'acquérir dans divers endroits de formation, qu'il doit y avoir différents milieux de stage et qu'il y a tout l'aspect syndical des entreprises dans ce domaine. Pour sa part, la CS ne voyait pas la pertinence de mettre en place une formation aussi importante, puisqu'il y avait déjà de la concomitance (DES et DEP) et des formations adaptées dans les CFP. De plus, la complexité de la double diplomation et le fait que les entreprises dans le domaine forestier n'engagent pas des jeunes aussi qualifiés, questionnait la CS sur la faisabilité de cette formule. Dans la documentation recueillie, la CS explique que le concept de la MFR doit être adapté au contexte québécois et qu'il ne peut être identique à celui de la France.

Pour ce qui est du cas de la MFR du Granit, le choix de mettre la gestion de l'internat sous forme coopérative, s'explique par l'aspect mobilisateur de celle-ci. En effet, la cotisation financière permet aux membres d'avoir un regard sur les décisions en plus de créer un meilleur soutien de la part du milieu. De plus, il était plus stratégique d'opter pour cette formule car l'entreprise qui accorde le financement est également sous cette forme (Desjardins). Il y avait donc là un intérêt de prêcher par l'exemple pour avoir une stabilité financière. Aussi, le modèle coopératif aurait, selon un des instigateurs du projet, 80% plus de chances de réussite, comparativement au modèle OBNL. Finalement, si le projet n'avait pas vu le jour, l'investissement retournerait aux membres.

En ce qui concerne la formation, elles furent choisies en fonction des besoins du milieu, soit l'agriculture et la foresterie. De plus, ces formations, malgré l'ajout d'autres par la suite, demeurent les formations où il y a le plus grand taux d'inscriptions. Finalement, comme il n'y avait pas de concomitance dans les CFP à l'époque de la fondation de la MFR du Granit, alors que c'est maintenant possible, les intervenants expliquent qu'il faut miser sur l'élément distinctif des MFR, soit l'internat, pour se démarquer et avoir la reconnaissance du MELS.

Éléments de comparaison

Pour les cas de MFR qui ont vu le jour, le modèle de gestion de l'internat qui fut adopté est celui de la coopérative, qui est plus proche de la philosophie agricole du milieu et donc, mobilisateur pour le projet. Aussi, ce mode de gestion représente des avantages stratégiques avec l'institution financière partenaire qui est aussi en gestion coopérative. Certains parlent de stabilité financière par l'adhésion des membres et parce qu'il y a un plus haut taux de réussite avec cette formule qu'avec le concept d'OBNL. En ce qui a trait aux formations choisies, on sait que la MFR du Granit et du KRTB ont d'abord porté leur choix sur l'agriculture et par la suite, le Granit ajouta la foresterie pour devenir l'agroforesterie. Certains disent qu'il s'agit de choix reposant sur les ressources du milieu, mais d'autres affirment que c'est une question de choix personnels. En effet, il semble que l'agriculture (concept initial de la MFR en France) soit plus simple à mettre en place quant aux milieux de stage. Dans le cas du projet de St-Just, il semble que le choix de la foresterie n'ait pas facilité son élaboration à cause de la logistique des milieux de stage : trouver des maîtres de stage dans l'entreprise, diversité des milieux de stage pour une formation adéquate, présence des syndicats dans les entreprises et la question de l'hébergement de ces jeunes lors des stages. On peut donc penser que le choix de formation en agriculture, repose d'une part, sur le besoin du milieu et de ses ressources, mais d'autre part, sur le fait qu'il est plus simple à réaliser. De plus, certains expliquent qu'il faut maintenir l'internat obligatoire dans le concept, puisqu'avec la concomitance qui est maintenant présente dans les CFP, il faut que les MFR détienne un élément distinctif.

Rencontres et comité

En ce qui a trait aux rencontres et au comité de mise en place, dans le cas de la MFR du KRTB le comité a pris différentes formes allant d'un comité d'acteurs régionaux, à une table « ad hoc » avec le support financier d'EQ, à un comité provisoire pour le CA et à un CA officiel. Dans la documentation, on distingue l'évolution du comité comme suit : comité d'implantation du KRTB avec la réalisation d'une étude de préfaisabilité, la table

« ad hoc » avec l'implication financière d'EQ pour l'embauche du consultant et la réalisation de l'étude de faisabilité et le comité provisoire de la MFR KRTB formé des parents et maîtres de stage dans le but de mettre en place la coopérative. Certains expliquent qu'au départ, il y avait plusieurs rencontres, moins formelles et que vers la fin, il y avait toujours des rencontres un peu moins souvent, mais plus structurées et formelles. Des intervenants nous expliquent que les rencontres se passaient bien puisque tous avaient la volonté de mettre en place le projet. Toutefois, certains diront que des partenaires se sont montrés plus prudents dans leur implication financière, puisqu'ils ont été plus lents à s'investir dans le projet. Ces partenaires dits prudents, seraient entre autres issus de la MRC du Kamouraska selon les répondants, cependant, lorsque l'on regarde le cahier de charge, on constate que la MRC et le CLD de RDL ont accordé le financement au projet avant la MRC du Témiscouata et des Basques. Peut-être le fait que la CS du Kamouraska ait été moins encline au projet, a donné l'impression que la MRC l'était elle aussi. Un élément intéressant relevé dans la documentation indique que le MAPAQ et l'UPA souhaitaient siéger au comité de la MFR mais que le comité n'a pas voulu. Aussi, quand l'internat a pris forme, c'est le CDR qui a pris la place de la CUR comme partenaire régional. Finalement, on apprend que le comité est allé chercher l'aide de la MFR du Granit pour l'obtention d'informations supplémentaires pour la réalisation de son projet.

Quant au projet des Grands-Boisés, le comité s'est créé suite à la soirée de planification stratégique animée par le CLD, qui était composé du maire, de l'agent de développement du CLD, de la CS, des gens du milieu, des entreprises locales, du CLE, du DRCH et du centre de formation de Montmagny. Le comité était bien structuré et les membres se rencontraient une fois par mois. Il travaillait principalement sur l'acceptabilité du projet dans le milieu, la promotion du concept, la validation auprès des industriels, l'étude de faisabilité et le recrutement de jeunes. La documentation recueillie va dans ce sens.

En ce qui a trait au projet du Granit, les rencontres du comité étaient régulières en fonction des étapes de réalisation, soit une à deux fois par mois. Dans le comité de départ,

divers acteurs sont présents : parents d'élèves, agriculteurs, représentant de syndicats base de l'UPA, CLD, municipalité, CLD, etc...le comité travaille principalement sur l'endroit où implanter le projet (il y a eu un déménagement de la MFR), le financement pour le projet et les missions en France et comment convaincre la CS de s'impliquer dans le projet. La mise en place du projet est rapide, soit deux ans et demi, et il semblerait qu'il faut que la mise en place ne s'éternise pas pour ne pas épuiser les bénévoles. La CS s'est impliquée un peu plus tard dans le processus, soit six mois avant l'ouverture du projet. Il y a eu bon travail de fait par le comité pour que la CS et les CFP ne voit pas le projet comme étant menaçant pour eux. Il y a eu un comité de protocole de mise en place pour la bonne gestion du projet entre la coop et la CS, en raison des divergences dans les diverses tâches à accomplir, surtout sur le plan du recrutement des jeunes. Un élément important pour la réalisation du projet est la mobilisation du milieu, puisque cela permet l'autonomisation du projet et que c'est ce même milieu qui porte le projet une fois les instigateurs partis. Il faut éviter de croire qu'un tel projet repose uniquement sur le financement et la volonté de la CS à s'impliquer, il faut un milieu pour soutenir le tout.

Éléments de comparaison

Lorsque l'on regarde les divers comités de ces trois projets de MFR, on constate que dans le cas du projet du KRTB, il y a eu différents changements de statuts du comité et que le processus fut plutôt long (environ huit ans) comparativement au cas du Granit qui a pris deux ans et demi. Toutefois, le cas du Granit a mis en place un comité de protocole pour une meilleure gestion des tâches et du fonctionnement du comité avec la CS. Aussi, même s'il n'a pas vu le jour, le projet de la MFR des Grands-Boisés n'a pas eu de changement de comité dans son processus de mise en place qui a duré environ quatre ans. Dans les comités, on retrouve une diversité d'acteurs, comme la présence d'organismes de développement (CLD, CRÉ, CUR, etc.), d'élus locaux et régionaux (maires, députés), de citoyens (parents d'élèves, bénévoles), d'entrepreneurs (agriculteurs, UPA, entreprises locales), d'organisations scolaires (CS, école primaires), d'institutions financières, etc. Dans le cas de la MFR du Granit, on parle de l'importance de mobiliser le milieu, ce qui

semble important pour maintenir le projet par la suite. Les rencontres ont été régulières et structurées pour l'ensemble des cas.

Entente avec la CS

En ce qui concerne l'entente entre le comité et la CS pour le projet du KRTB, comme le projet couvre quatre MRC desservies par deux CS, il y avait deux positions face au projet. D'une part, il y avait une plus petit CS qui avait une vision de proximité des services et, d'autre part, une CS avec une vision plus centrale de l'offre de services, dans une optique de centralisation des services. L'une voyait la MFR comme un projet de diversification de l'offre de service, tandis que l'autre le voyait comme un compétiteur aux services déjà en place. Toutefois, certains disent que le fait qu'il y ait des CS qui adoptent davantage une vision de gestion des bâtiments (ratio élèves par bâtiment) donne la réputation d'organisation non collaboratrice dans les projets de MFR ce qui n'est pas le cas ici. Finalement, le fait que la CS couvrant le territoire de la MRC des Basques voyait le projet de la MFR de manière favorable a facilité l'entente avec le comité.

Pour ce qui est du projet de St-Just, il n'a pas été possible pour le comité de s'entendre avec la CS puisqu'elle n'y croyait pas, selon les répondants. Pour la CS, le projet de la MFR est apparu comme une critique du système scolaire et comme un projet qui aurait été en compétition avec les offres de formation déjà en place dans les CFP. Pour la CS, la mise en place d'un tel projet était comparable à vouloir remettre en cause tout le système de l'époque, plutôt que d'offrir un service ponctuel et selon les besoins. De plus, la CS n'a pas considéré l'étude de faisabilité, mettant ainsi en doute sa crédibilité suite à certains aspects de l'étude (la population étudiée (18-30 ans), le nombre d'entreprises qui souhaitent s'impliquer et l'enthousiasme du chercheur face au projet). Pour le comité, la CS s'est servi de l'étude pour aller recruter des jeunes pour ses CFP qui avaient des problèmes sur le plan des inscriptions.

Lorsqu'on regarde la documentation écrite, on ressent la volonté du comité à déterminer le rôle de la CS dans le projet, comme si elle était présente mais sans y être

totallement impliquée. On sent qu'il y a le comité et la CS, et non un comité impliquant une multitude de partenaires, dont la CS. Ce positionnement ressort également lors des entrevues. Après l'étude de faisabilité, on sent les tensions qui s'installent entre les deux parties et l'exaspération de la part du comité, qui demande à la CS de se positionner sur le projet. De ce fait, la CS décide de poursuivre la démarche, mais doute toujours du nombre d'entreprises qui sont ouvertes au projet. Le comité ira d'ailleurs revalider l'intérêt de celles-ci à s'investir dans le projet. Le comité se retrouve en phase de démarrage et tente une mobilisation importante des entreprises pour faire comprendre à la CS l'importance du projet pour elles. Dans la phase de recrutement, le comité commence à mentionner le fait que la CS est mauvais joueur en exigeant des contraintes sur le plan du recrutement, qu'elle n'applique même pas pour ses CFP. Une fois le délai pour le recrutement terminé, le projet a été reporté. Cependant, le comité a fait une sorti publique pour indiquer les raisons faisant en sorte que le projet a dû être reporté et les embuches que celui-ci vit avec la CS. Cela sera perçu par la CS comme une action de salissage et elle fermera alors définitivement la porte au projet de MFR, mais en justifiant cette décision par des arguments économiques. Le comité ira demander l'appui des maires des diverses municipalités de la région, mais le projet ne se poursuivra pas.

En ce qui concerne le projet du Granit, l'entente avec la CS fut possible. Toutefois, le comité avait envisagé au départ d'être une école privée, mais après analyse, ils ont vite compris qu'ils ne pouvaient envisager cette option. En effet, le coût associé aux salaires des enseignants et de l'hébergement était trop élevé. De plus, le projet avait besoin de la reconnaissance du concept par le MELS, alors il était plus judicieux de s'associer avec la CS. Cependant, ce ne fut pas simple, car il y avait deux CS qui auraient pu devenir partenaires pour le projet, soit une en Beauce et l'autre en Estrie. Toutefois, même si la CS de la Beauce était partante, comme le CLD de l'Estrie s'était principalement investi dans le projet, le comité souhaitait le maintenir dans la région et voulait que ce soit cette CS qui s'implique. Avec beaucoup de travail, de missions en France et la mobilisation de la population, la CS des Haut-Cantons (de Mégantic à l'époque) s'est impliquée dans le projet

qui a alors rapidement été mis en place (six mois après son implication). Certains parlent de bon « timing » et de personnes avec un bon vouloir pour s'investir dans le projet.

Toutefois, malgré son implication dans le projet, la relation entre la CS et le comité n'était pas simple. D'une part, il y avait une incompréhension du système scolaire et, d'autre part, il y avait une vision de la MFR qui n'était pas totalement celle du concept original. Non seulement il y avait une vision différente du concept, mais aussi il y a eu des problèmes sur le plan du recrutement. C'est alors qu'il y a eu la création du comité de protocole pour définir les champs d'intervention de chacun des acteurs impliqués dans le projet. Depuis sa création, les relations sont meilleures, mais les intervenants expliquent qu'il a fallu du temps pour développer un réel partenariat entre ces deux acteurs.

Éléments de comparaison

Si l'on s'intéresse à l'entente entre la CS et le comité de mise en place de ces trois projets, on constate qu'il y a certaines similitudes et particularités dans ce processus. En effet, il y a dans la vision de certaines CS une gestion plus centralisée des écoles de leur territoire et des aspects plus techniques associés à la gestion des bâtiments. Pour des CS plus petites, il y a une vision plus décentralisée de l'offre de service et une proximité avec les groupes locaux, qui favorise probablement davantage les ententes de services. Dans le cas des projets du KRTB et du Granit, il y avait deux CS ciblées, dont une qui était plus favorable que l'autre à s'impliquer dans le projet. Jamais il n'y a eu deux CS fermées au projet en même temps. En ce qui concerne le cas de St-Just, il semble que ce soit l'aspect de la critique du système scolaire qui ait fermé cette dernière au projet. Comme pour le cas du Granit, il semble que la vision du concept et le recrutement ont été problématiques. Dans le cas de la MFR du Granit, un comité de protocole a été instauré pour régler ces problèmes, même si dans la documentation du cas de St-Just, on a senti également cette volonté de définir l'engagement et les tâches de chacun. De plus, dans les cas qui ont réussi à se mettre en place, on a perçu lors des entretiens l'engagement de la CS comme étant partie prenante du projet, comparativement au cas de St-Just, qui parlait du projet comme

ne s'identifiant pas à celui-ci. Les règles établies et le refus d'un délai par la CS, lors du recrutement pour le projet des Grands-Boisés, n'ont certainement pas aidé à la réalisation de ce dernier. Il est surprenant que la CS impliquée dans le cas de St-Just ait pris part au projet jusqu'au recrutement des jeunes, même en ayant perçu le projet au départ comme une critique de son institution, en plus d'avoir des doutes sur les résultats de l'étude de faisabilité.

À la lumière de ces informations, nous pourrions comprendre que l'implication d'une CS dans un tel projet relève de sa nature, c'est-à-dire de la grosseur de sa structure et de la gestion de celle-ci. En effet, plus la CS est petite et a une vision de proximité et décentralisée de son offre de service, plus elle sera favorable à un projet qui est distinctif dans son offre de service. Également, il semble essentiel que chacun des partenaires aient un mandat défini dans le processus de recrutement, pour qu'il n'y ait pas de problèmes à cette étape décisive du projet. Il semble qu'une vision commune du concept de MFR, ainsi que du processus de recrutement, soit essentielle.

5.1.3 Implication des acteurs

Lorsqu'on parle de l'implication des acteurs, on réfère à leur rôle, le degré d'implication qu'ils ont eu dans le projet et si certains ont quitté pendant le processus de mise en place. En ce qui concerne le rôle des acteurs pour le cas du KRTB, chaque participant avait le mandat initial de représenter son organisation aux rencontres et de promouvoir le concept. Non seulement ils représentaient et promouvaient le concept, mais lorsque c'était opportun, l'intervenant aidait selon ses capacités et ses forces. Certaines tâches étaient identifiées dès le départ comme étant sous la responsabilité d'acteurs associés à celles-ci. Par exemple, en ce qui a trait à la préparation des bâtiments pour accueillir le projet, les relations politiques pour l'obtention du projet et la gestion des finances, cela revenait à la mairesse et au conseil municipal. En ce qui concerne le CLD, il était présent comme organisme de soutien et d'accompagnement pour organiser les réunions et assurer le secrétariat. Par contre, son rôle a changé lors de la mise en place du CA de la coop, il est

devenu gestionnaire des finances. Pour ce qui est du consultant, son mandat était la réalisation de l'étude de faisabilité mais également, la promotion du projet et la démystification de celle-ci auprès de la population. Les acteurs expliquent qu'il y avait surtout un aspect financier à l'implication des acteurs, le principal support dans ce projet. Par exemple, EQ et le CLE étaient présents comme principaux bailleurs de fonds pour l'étude de faisabilité et donc, en assuraient le suivi et la gestion financière. Pour sa part, la CS avait des connaissances et une expertise en éducation et donc, s'est chargé principalement des formations, en plus de financer et de promouvoir le projet.

Pour ce qui est du degré d'implication, les répondants expliquent qu'il faut s'investir complètement dans le projet pour qu'il fonctionne. De ce fait, il fallait trouver les bonnes personnes pour réaliser certaines étapes décisives et au moment opportun. Toutefois, il ne faut pas s'impliquer dans le projet en pensant qu'il doit se réaliser à tout prix.

Finalement, en ce qui a trait aux acteurs ayant quitté le projet, il semble qu'il n'y en ait pas vraiment eu dans ce cas-ci. En effet, il y aurait eu davantage d'acteurs moins impliqués comme la CS et la MRC de Kamouraska, qui ne se sentaient pas vraiment interpellées par le projet, ni voyant pas de retombées concrètes chez elles. Toutefois, elles se sont quand même impliquées financièrement et aurait mis en place une formation stage-étude suite au projet. Certains y voit un manque d'éthique, tandis que d'autres croient que si le pavillon dans cette MRC s'était en branle, elles se seraient davantage impliquées. Il y a eu davantage de fin de mandats et c'est dans ce contexte que des gens ont quitté.

En ce qui concerne l'implication et le rôle des acteurs dans le projet de St-Just, ceux-ci étaient présents au comité pour représenter leur organisation ou encore pour exécuter un mandat particulier. En effet, le consultant ou le président du comité étaient présents pour remplir des tâches attitrées selon leur rôle, en plus de faire la promotion du projet. En ce qui a trait au CLD, il avait le mandat d'accompagner et d'orienter le projet, ou encore d'effectuer de la recherche d'information et de financement. Il y avait beaucoup de gens de St-Just sur le comité selon certains, qui étaient présents pour valider les besoins du milieu.

Aussi, la CS était présente par son représentant à la formation professionnelle et aux adultes. Il y avait aussi EQ et la coordonnatrice engagée pour le recrutement des jeunes.

Certains disent que l'implication la plus grande est venue du CLD et des gens du milieu qui souhaitaient réellement le projet. La CS et EQ auraient été un peu moins impliqués, malgré leur présence sur le comité. Il n'y a pas eu réellement d'acteurs qui ont quitté le projet, sauf un qui avait un conflit d'horaire pour les rencontres et qui, malgré son absence lors des rencontres, demeura disponible pour le comité. Il y a eu également un départ à la retraite.

Pour ce qui est du cas de la MFR du Granit, le rôle et l'implication des acteurs va dans le sens des autres projets de MFR. En effet, les principales tâches étaient d'être présent lors des rencontres du comité pour veiller à la réalisation du projet, mais aussi d'en faire la promotion. Comme le concept n'était pas encore implanté au Québec, il y avait là un réel travail de diffusion du projet à faire, qui a été grandement soutenu par l'UPA de la Beauce. Le rôle du CLD était de faire la recherche de financement, la coordination du projet et la gestion des finances un peu plus tard. De plus, le CLD aurait contribué à la réalisation d'autres projets à l'intérieur de celui de la MFR, comme la rédaction de l'étude de faisabilité. Il y a eu beaucoup de bénévoles qui ont travaillé à différentes tâches administratives, mais le gros du travail était assumé par les intervenants qui étaient aidants pour le projet. Pour sa part, la CS assumait l'encadrement et le développement du programme pédagogique, en plus de mettre en place la trousse pédagogique pour la MFR et les autres MFR qui le souhaitaient. En plus du comité régulier, il y a eu le comité de protocole qui impliquait le président de la coop, son coordonnateur, deux parents membres de la coop, le DG de la CS, un représentant des commissaires d'écoles, un commissaire et le responsable de la formation. De plus, certains expliquent que comme le bénévolat est fragile dans un projet aussi exigeant, il y avait un seul événement pour une levée de fonds plutôt que plusieurs petits événements qui sollicitent beaucoup de temps.

Sur le plan de l'implication, certains disent qu'il y a une distinction à faire entre l'implication et la participation puisque dans un cas, la personne s'investit à fond dans le

projet et dans l'autre, il s'agit plutôt de contributions ponctuelles au projet. En ce qui a trait aux départs dans le comité de mise en place, il n'y en a pas eu comme tels, puisque le projet s'est rapidement mis en place et il n'y aurait pas eu de raison pour motiver des départs. Cependant, comme le projet a changé de municipalité, il y a eu ce changement de représentant municipal. Sinon, les parents d'élèves qui sont des agriculteurs, ont quitté pour certains à cause de la charge de travail que cela demandait. D'autres affirment qu'il s'agit de frictions entre le président de la coopérative puisque de telles tensions ont été notées avec l'ancien représentant de la CS qui a quitté pour des raisons de santé.

Éléments de comparaison

Lorsqu'on regarde l'implication des acteurs pour les trois cas, on constate que les mêmes organismes se retrouvent avec sensiblement les mêmes tâches. En effet, souvent initié par le CLD, l'agent de développement est là pour accompagner le comité, pour veiller à la coordination du projet, l'orienter, faire une partie de la gestion et de la recherche de financement. Lorsqu'on regarde du côté de la CS, c'est tout l'aspect pédagogique qui relève de ce partenaire. Les administrateurs pour leur part, doivent être présents lors des rencontres, faire la promotion du projet et s'assurer de poser des actions selon leur forces pour favoriser la mise en place de la MFR.

Un aspect distinctif a été apporté au projet du Granit, car en plus de mettre en place leur propre projet, ils ont créé un comité et des outils qui favorisent la création et apportent de l'aide pour d'autres projets de MFR au Québec. Tant au niveau du comité que de la CS, ces acteurs se démarquent par l'effort qu'ils ont mis à la volonté de créer d'autres projets de MFR. Certes, ces outils et instances s'instaurent après la mise en place du projet, mais la réalisation de ces actions est équivalente au temps qu'il faut pour réaliser un seul autre projet. Cette aide apportée par la MFR du Granit aux autres projets au Québec a été constatée dans les deux autres projets étudiés. Dans les données factuelles du cas de la MFR de St-Just, on retrouve même la présence de MFR Québec lors de la création du comité de mise en place.

Sur le plan de l'implication, on constate que dans le cas du KRTB, elle fut très grande de la part de l'ensemble des acteurs, sachant que le concept était éclaté dans quatre MRC. Certains l'expliquent par le fait que lorsqu'un ensemble d'acteurs sont touchés par un problème, la concertation est possible. Toutefois, le fait que le projet ne prenne pas racine d'abord dans l'ensemble des MRC aurait pu rebuter bien des acteurs. Toutefois, si ce n'est du cas du Kamouraska qui fut plus prudent dans son implication, il n'en demeure pas moins que l'implication fut sincère de la part de tous les acteurs. Dans le cas des Grands-Boisés, il y avait les mêmes représentants d'organismes comme dans les autres projets, mais il semble que malgré une présence de ces intervenants, la CS ne se sentait pas investie du projet. D'ailleurs, dans le cas de la MFR du Granit, on explique bien la distinction entre l'implication et la participation, puisque l'implication demande un investissement total de l'organisme qui y adhère, tandis que la participation représente une ou des contributions ponctuelles, qui sont moins prenantes pour l'organisation et n'impliquent pas une adhésion au concept.

Il n'y aurait pas eu de départs volontaires pendant le processus de mise en place, autres que des départs pour la retraite, des fins de mandats, ou des changements de municipalité pour l'internat. Cependant, il y a eu des parents d'élèves qui auraient quitté à cause de l'investissement que cela demandait comme implication bénévole, en plus de leur entreprise. Il n'y aurait pas eu de départs précipités comme tels entre les membres du comité lors du processus de mise en place.

5.1.4 Conception du projet

La vision initiale du projet de MFR pour les gens du KRTB était celle d'un projet de développement local à caractère socioéconomique en plus d'être une alternative à l'offre de formation pédagogique. Pour la plupart d'entre eux, la MFR fait partie d'un projet global, qui améliore à la fois l'offre de formation pour des jeunes ayant un intérêt pour l'agriculture, le maintien d'une relève agricole et le développement local. De plus, certains se sont impliqués dans ce projet pour éviter que ces jeunes ne tombent dans des situations

précaires à la fin de leurs études. Pour eux, la mise en place du projet est toujours d'actualité puisqu'il y a toujours du décrochage scolaire, ce qui justifie la présence d'un tel projet dans le milieu. Il semble selon les intervenants qu'il ne faut pas attendre que les jeunes s'inscrivent dans les programmes, mais bien d'aller vers eux, en leur offrant des offres de formation adéquates et des alternatives.

Pour ce qui est du cas de St-Just-de-Bretenières, les acteurs expliquent qu'il s'agissait d'un projet pédagogique offrant une alternative concrète à des jeunes ayant des difficultés dans le cheminement scolaire normal et qui aurait permis la valorisation des ressources du milieu et ainsi, d'aller plus loin avec d'autres projets. Pour la CS, il s'agissait d'un modèle intéressant, plus facilement réalisable dans le domaine agricole que forestier, mais non applicable au Québec. Il aurait été plus intéressant selon elle de travailler à la valorisation du domaine forestier qu'à une formation. La CS va jusqu'à affirmer que la MFR du Granit fut déloyale en faisant miroiter à des collectivités la possibilité d'implanter un tel projet dans leur milieu, alors que cela n'était pas applicable, selon elle. Elle insiste sur le fait que la MFR du Granit est un cas d'exception. Finalement, il y a une déception de la CS quant à la vision négative qu'a amené le projet, en critiquant le système scolaire actuel. Pour la plupart des gens rencontrés, ils gardent tout de même une fierté d'avoir tenté de mettre en place un tel projet.

Dans le cas de la MFR du Granit, le projet était initialement une solution pour contrer le décrochage scolaire en offrant à des jeunes une alternative à la formation standard de l'époque. L'intérêt pour la double diplomation et le fait de former des jeunes dans le domaine agricole ont séduit les intervenants mais aussi les parents. Même si la MFR n'est pas une solution miracle au décrochage scolaire, elle propose une alternative concrète aux jeunes et a permis à la CS de faire autrement. La CS explique que la MFR récupère une infime partie des jeunes ayant des difficultés, mais qu'elle leur permet de développer leur plein potentiel. Au départ, celle-ci avait une vision plus négative du projet, le qualifiant de distributeur de diplômes à rabais. Toutefois, en ayant travaillé sur le plan pédagogique et en ayant côtoyé les jeunes, elle a compris que ce projet était une occasion pour ces jeunes de

poursuivre leur formation. Si la vision du projet aujourd'hui est sensiblement la même, certains intervenants indiquent qu'ils ont un regard différent sur le fonctionnement et la structure du projet et qu'il serait possible de mettre en place un tel projet dans un cadre privé. Cependant, il semble que la MFR soit en place pour répondre à des besoins et que celle-ci doit s'adapter aux nouvelles réalités pour survivre, sinon sa présence n'est pas justifiable.

Éléments de comparaison

Lorsque l'on compare les visions initiales des trois projets, on constate que la MFR est d'abord un projet collectif répondant à divers problèmes vécus, que ce soit sur le plan de la formation et de la relève agricole, du décrochage scolaire ou encore d'un projet de développement local. La vision du projet est relativement semblable entre les cas et le demeure après sa réalisation, ou non. Cela s'explique sans doute par le fait que la MFR du Granit ait accompagné des projets de MFR. Si l'on regarde la vision du projet initialement de la part des intervenants dans le domaine du développement local, elle est plutôt positive et on sent l'enthousiasme face aux retombées de ce projet. Si l'on regarde du côté des entrepreneurs, il semble aussi que ce projet soit bénéfique pour la qualification et la création de la main d'œuvre dans leur domaine. En ce qui concerne la vision de la CS face au projet, on remarque qu'il y a une fermeture au concept lorsque celle-ci est plus grande, alors que l'ouverture est plus facile lorsque la CS est plus petite. En effet, cette dernière verrait dans le projet une diversification de son offre de services et donc, une possibilité d'avoir plus d'élèves sur son territoire lorsqu'elle est plus petite. Lorsqu'elle est plus importante, la CS verrait le projet comme un compétiteur à ses formations déjà en place. Il y a donc deux visions : une vision de décentralisation des services pour une meilleure répartition des services sur le territoire et une autre vision plus centralisée, qui favorise le regroupement des services pour une rentabilité accrue et un maintien des services dans les centres. Cependant, pour le cas de la MFR du Granit, on constate qu'avec le temps et des résultats significatifs, la vision de la CS de la MFR s'est améliorée, tandis que la vision plus négative de la CS dans le projet des Grands-Boisés est toujours restée la même.

5.2 PERCEPTION DES ACTEURS A L'EGARD DES AUTRES

Dans cette seconde partie, nous retrouvons le thème de la perception des acteurs à l'égard des autres acteurs, qui regroupe les dimensions d'acteurs essentiels, ayant fait une différence et porteur de projet sous le volet d'acteurs significatifs. Ensuite, nous retrouvons le volet réseautage, qui inclut les catégories : défis de mise en place, partenaires stratégiques, relations distinctes entre acteurs, historique des relations, réseaux de l'acteur, ainsi que liens et relations entre acteurs. Le troisième volet est celui de l'esprit local, qui comprend la logique territoriale entre acteurs et les autres projets qui ont été mis en place suite à la MFR.

5.2.1 Acteurs significatifs

Lorsque l'on s'intéresse aux acteurs essentiels dans le projet KRTB, il est d'abord question de la CS, des parents d'élèves, des jeunes et des maîtres de stage. Ces acteurs essentiels sont soutenus par les acteurs politiques, économiques et d'organismes de développement, ainsi qu'un réseau d'acteurs en lien avec la formation offerte dans le projet. L'acteur ayant fait une différence dans le projet est le consultant, par la promotion qu'il a faite, sa crédibilité et son expérience professionnelle, qui ont eu l'effet de mobiliser autant de gens dans le projet. Également, la participation financière du CLE en permettant l'embauche du consultant ainsi que le travail colossal de la municipalité et de sa mairesse ont été signifiés comme ayant fait une différence dans le projet. En ce qui a trait aux acteurs ayant porté le projet, il s'agit du représentant de la CS qui, par son leadership et sa crédibilité aux niveaux tant scolaire que politique, a permis l'avancement du projet. De plus, la mairesse de la localité a fait un énorme travail pour que le projet s'implante dans sa municipalité. Tout cela fut possible par le travail et le support de nombreux bénévoles et de parents d'élèves qui se sont investis dans le projet.

Dans le cas de la MFR des Grands-Boisés, l'acteur essentiel est la CS. En effet, selon les répondants de ce projet, il faut avoir une CS qui souhaite réellement s'investir dans le

projet pour permettre la mise en place des formations et avoir une reconnaissance auprès du MELS. En ce qui concerne les gens ayant fait une différence, on retrouve la présidente du comité de mise en place ainsi que l'agent de développement pour le CLD. On explique d'ailleurs l'importance des organismes de développement comme le CLD et ses agents qui travaillent au développement des collectivités, qui font une réelle différence pour les milieux. Finalement, les principaux porteurs de projet dans ce cas, sont la présidente du comité qui a assumé son rôle avec leadership, le maire de la municipalité de St-Just et l'agent de développement qui a soutenu le comité. D'ailleurs, le CLD a eu comme reproche de certains intervenants de vouloir plus que quiconque mettre en place la MFR.

En ce qui concerne le cas du Granit, les acteurs essentiels sont les parents et les maîtres de stage, les principaux concernés dans ce projet. Toutefois, on explique qu'il doit y avoir un problème vécu sur l'ensemble d'un territoire et une localité qui accepte le projet, pour que cela soit possible. Ensuite, il y a la présence de la CS, avec des enseignants et une direction qui croient au projet, le tout soutenu par les organismes de développement, par une volonté politique et des institutions financières. En ce qui a trait aux acteurs faisant une différence, il y a d'abord le CLD pour ses connaissances, son expertise et son investissement dans le projet. Ensuite, les agriculteurs et parents d'élèves qui se sont impliqués dans divers comités et tâches du projet. Finalement, les enseignants qui font un travail exceptionnel. En ce qui concerne le porteur de projet, il semble que ce soit le président et fondateur du projet de la MFR ainsi que l'agent de développement du CLD. Dans les entretiens, certains nomment la personnalité imposante du président fondateur, parfois perçue comme positive et d'autres fois comme négative.

Éléments de comparaison

Lorsqu'on s'intéresse aux acteurs essentiels, deux des cas (KRTB et Grands-Boisés) désignent la CS en premier. Dans le cas du Granit, la position face à la CS, malgré une bonne entente, est plus détachée, et on nomme plutôt les parents d'élèves et les maîtres de stage en premier lieu. Certes, la CS ainsi que ses enseignants sont essentiels au projet, mais

sans maîtres de stage, de parents, d'organismes soutenant le projet de volonté politique et de leadership local, un tel projet est impensable. Dans les acteurs ayant fait une différence, les cas du Grands-Boisés et du Granit parlent du soutien du CLD et de ses agents de développement. Dans le cas du KRTB, il s'agit d'abord du consultant, ensuite du CLE pour son soutien financier et finalement la municipalité. D'ailleurs, dans le cas de St-Just, la présidente du comité de mise en place sera également nommée comme ayant fait une différence dans le projet par son leadership. De ce fait, lorsqu'on regarde les principaux porteurs de dossier dans le projet, dans le cas du Granit il s'agit du président et fondateur du projet de la MFR ainsi que l'agent de développement du CLD. Dans le cas du KRTB, il s'agit plutôt du représentant de la CS, de la mairesse et du consultant. Dans le cas des Grands-Boisés, il s'agit de la présidente du comité, du maire et de l'agent du CLD. Dans les cas du Granit et des Grands-Boisés, on a reproché à des intervenants leur leadership imposant. Comme l'un des deux cas n'a pas vu le jour, nous pourrions nous questionner sur le leadership, son rôle dans le projet et les limites de ce dernier. Le CLD semble occuper une place importante dans l'accompagnement et le support du projet du Granit et des Grands-Boisés, bien qu'il soit présent et représenté par deux agents dans le cas du KRTB.

5.2.2 Réseautage

En ce qui a trait au principal défi de mettre en place la MFR dans le cas du KRTB, c'est de mettre en place un projet qui réponde aux besoins de tous et que chaque MRC y trouve son compte pour qu'il y ait concertation. Dans ce cas, le consultant a travaillé auprès des divers acteurs à une vision commune et c'est pour cette raison qu'il devrait détenir une certaine crédibilité. Un des défis était aussi de convaincre les jeunes et leurs parents que cette école était la meilleure option pour eux. C'est par les réseaux de l'UPA et des syndicats de base que l'information fut transmise. Également, la gestion du projet de MFR par le CA de la coop et la CS est un défi, puisque chacun a un mandat différent mais un objectif commun, faire en sorte que le projet fonctionne.

Le partenariat stratégique pour la MFR du KRTB a été justement de réunir quatre MRC et les acteurs qui s’y retrouvent autour d’un seul projet. En plus de leur accorder une crédibilité auprès des bailleurs de fonds, des acteurs régionaux et politiques ainsi que de la population, cela démontrait leur volonté réelle de mettre en place la MFR puisqu’ils se rassemblaient au lieu de se diviser. De plus, la Caisse populaire étant impliquée, cela donnait aussi de la confiance aux autres investisseurs et au ministère. Finalement, le fait d’aller chercher les conseillers en orientation a facilité la promotion du concept auprès des jeunes.

Il n’y aurait pas eu des relations entre acteurs qui auraient pu nuire à la réalisation du projet. Il y a eu des accrocs, mais il faut savoir passer par-dessus ce genre de situation pour avancer dans le projet. Les relations entre les acteurs étaient plutôt bonnes puisque le comité procédait par consensus. La mairesse de la municipalité d’accueil du projet aurait eu de bonnes relations avec les acteurs socioéconomiques de la MRC des Basques. Certains expliquent que les bons leaders savent bien s’entourer.

Dans ce cas, le consultant et le représentant pour la CS étaient particulièrement bien connus des milieux scolaire, municipal et financier, ce qui a permis de vendre le projet sur le territoire. On comprend que les acteurs socioéconomiques de départ se connaissaient, alors que ceux qui ont siégé sur le CA de la coop par la suite se connaissaient moins. En ce qui concerne la mobilisation des réseaux, les acteurs du projet ont surtout sollicité leur réseau professionnel, comme le représentant de la CS qui avait des contacts dans le monde scolaire, mais également politique et municipal par son rôle de maire. La sollicitation du réseau professionnel des acteurs a permis d’amasser des fonds pour le projet, d’aller chercher des appuis politiques, de trouver des maitres de stage, de trouver la bonne personne pour le mandat de l’étude de faisabilité et d’impliquer d’autres acteurs dans le projet. Plusieurs répondants affirment que leur réseau professionnel a permis une meilleure réalisation de leur mandat pour ce projet.

Dans le cas du projet des Grands-Boisés de St-Just, le principal défi était de développer une vision commune du projet, que chacun y trouve son compte et que cela

réponde aux besoins du milieu. Aussi, certains disent que le défi était de trouver un entre-deux au concept, plutôt que de rester sur le concept initial puisqu'il y aurait un problème de rayonnement de l'école et que ces jeunes auraient eu de la difficulté à compléter une double diplomation, selon certains. La stratégie était d'avoir des partenaires différents, issus de domaines diversifiés, ce qui donnait la force au projet. Par exemple, un DG d'entreprise a une expérience différente qu'un intervenant social, mais ensemble ils touchent à différents aspects du projet et cela devient plus complet comme organisation.

Certains disent que les partenaires stratégiques sont d'ordre politique, qu'il faut impliquer les divers échelons politiques, en plus des organismes de développement régionaux. Dans le cas de St-Just, il y a eu une relation distinctive entre deux intervenants du projet, mais conflictuelle, soit l'intervenant du CLD et celui de la CS. En effet, c'est lors de l'étude de faisabilité que cette situation a pris naissance, puisque selon la CS l'étude de faisabilité comportait des biais, ce qui n'a pas convaincu celle-ci. Cependant, le CLD s'est empressé de démontrer le contraire, par la réaffirmation de certains résultats de l'étude. A partir de cet instant, il y a eu une lutte continuelle pour démontrer la faisabilité du projet. La CS a décidé de poursuivre, mais il y avait des tensions entre les deux instances. Le moment le plus difficile fut lors du recrutement des jeunes, puisque d'un côté le CLD voulait faire une promotion et un recrutement à sa manière, mais la CS avait mis en place un processus de recrutement rigide, qu'il n'appliquait pas pour ses propres CFP. De plus, la CS n'a pas voulu prolonger le délai pour les inscriptions, ce qui a créé une confrontation entre les deux intervenants. Selon certains, la CS aurait discrédité le travail de son agent auprès de son employeur. Pour sa part, la CS aurait été victime de salissage de la part de cet agent, qui aurait sorti publiquement en faisant porter les causes de l'échec du projet sur celle-ci. La CS explique que l'intervenant du CLD aurait eu des problèmes avec la CS dans un autre dossier plus personnel et c'est ce qui aurait fait en sorte que celui-ci aurait développé une méfiance et une mauvaise compréhension de la CS. Le CLD explique que la CS souhaitait limiter le projet plus vers la ville centre de la MRC et non dans une localité rurale du comté. Toutefois, certains intervenants n'ont pas eu connaissance de cette relation difficile entre le CLD et la CS. Ils affirment qu'ils n'ont pas cru que la CS était fermée au projet

jusqu'à la fin, car son représentant était respectueux et le projet avançait. La plupart des intervenants disent qu'ils ne se connaissaient pas vraiment avant la mise en place du projet, sauf ceux qui vivaient dans la localité de St-Just-de-Bretenières. Toutefois, l'agent du CLD affirme qu'il y avait déjà eu un projet en lien avec la CS et que celui-ci, une fois mis en place en zone rurale, a été délocalisé pour être relocalisé dans la ville centre de la MRC. Il explique que la localisation pourrait être un enjeu de réussite d'un projet. Finalement, ces acteurs ont davantage sollicité leurs réseaux professionnels que personnels pour ce projet, par exemple la présidente du comité qui a utilisé ses contacts du monde scolaire, duquel elle était retraitée.

Dans le projet du Granit, le principal défi fut d'établir une vision commune avec une diversité de visions. En effet, mettre en place une concertation, qui implique que l'ensemble des acteurs ont une vision commune, sans pour autant perdre de vue l'objectif du projet, semble le défi central. Il faut que le projet réponde à un besoin réel et non pas mettre en place un projet pour combler un bâtiment vide. Également, il faut que les partenaires s'écoutent, se respectent et reconnaissent l'autre pour qu'il y ait un réel partenariat. De plus, les acteurs doivent être en mesure d'accepter la critique pour corriger le tir et ne pas tomber dans la confrontation ou l'opposition. D'autres expliquent que le défi est de garder la motivation des acteurs à s'investir dans le projet, qu'il faut, pour ce faire, souligner les petites réussites et créer des contextes de rencontres ludiques, qui leur font comprendre que le projet avance.

Pour le comité du Granit, les partenaires stratégiques sont les divers acteurs régionaux et provinciaux, comme le CLD (via le pacte rural), la CS, la SADC, la CRÉ, les caisses populaires, la MRC, le MAMROT, le MELS, l'UPA, Agriculture Canada, Développement rural canadien, etc. D'ailleurs, c'est avec l'implication d'Agriculture Canada que le comité a pu embaucher la ressource qui a fait avancer la mise en place du projet. En effet, comme l'ancien président de SR siégeait sur le comité de sélection des projets, il connaissait bien le projet et a pu l'appuyer. Aussi, l'UPA a permis la diffusion de l'information auprès des membres, ce qui fut bénéfique dans la promotion du concept. De

plus, la mobilisation de la population dans le projet a donné une crédibilité sur le plan du financement, puisqu'il y avait eu une grande collecte de fonds et lors de l'emprunt à la banque, cela fut un plus. Finalement, le fait d'adopter le même système que la caisse populaire, c'est-à-dire le statut de coopérative plutôt que d'OBNL, fut stratégique selon certains.

En termes de relations distinctives, il y a eu dans ce projet une alliance entre l'agent du CLD et le président du projet de MFR qui, par leurs connaissances et leur poids politique ont permis de le réaliser plus rapidement. Également, il y a eu des tensions entre l'intervenant de la CS et le président de la MFR, surtout dans les premières années d'implantation du projet. Ayant des visions différentes du projet, cela a créé des confrontations entre les deux instances. Toutefois, il y a eu des moyens, comme la mise sur pied d'un comité de protocole, pour en arriver à une collaboration qui fonctionne bien présentement. Certains acteurs expliquent que la confrontation et les tensions sont normales dans ce type de projet et que le fait d'avoir des leaders locaux crée ce genre de situation. Cependant, ce projet n'a pas souffert d'un manque de leadership comme d'autres projets de MFR selon certains. Les acteurs se connaissaient par l'entremise de leurs entreprises agricoles et du réseau de l'UPA. Pour sa part, la CS a réellement appris à connaître les gens. En ce qui a trait au réseau des acteurs, ceux-ci expliquent avoir utilisé leurs réseaux professionnels, comme avec l'UPA pour la promotion du projet. De plus, comme certains acteurs ont de multiples implications, cela leur a procuré une certaine notoriété, un pouvoir politique dans le comité. D'autres expliquent avoir utilisé leurs réseaux professionnels pour aller chercher des ressources internes pour développer des outils (trousse pédagogique), pour appuyer des candidats avec une bonne opinion du projet sur des postes dans l'organisation ou encore, s'assurer de présenter le projet aux bonnes personnes au MELS. Cependant, les répondants expliquent la complexité de ne pas impliquer les deux réseaux (personnel et professionnel) car dans ce type de projet, l'investissement personnel est grand et parfois cela se répercute jusque dans la vie personnelle.

Éléments de comparaison

Lorsqu'on regarde le défi pour ces trois cas, on constate que la vision commune est difficile à réaliser. En effet, chaque acteur a une vision et des intérêts différents, ce qui représente un réel défi lorsqu'il faut réunir un ensemble de visions, sans perdre de vue l'objectif initial. De plus, la vision du concept original, souvent portée par le comité de mise en place, est souvent confrontée à la vision de la CS, qui elle est plus près des CFP. Cependant, comme on a pu le constater, la vision de certaines CS est plus décentralisée et axée sur la proximité des services, comparativement à d'autres qui ont une vision plus centralisée des services, ce qui fait d'elles des CS plus enclines à recevoir ce type de projets. La stratégie en lien avec les partenaires, est le fait d'avoir une multitude d'acteurs diversifiés et de milieux différents. Dans le cas du KRTB, le fait d'avoir réuni quatre MRC fut la stratégie pour mettre en place le projet. Il semble que le fait de travailler avec une diversité d'acteurs donne une force au comité, qui acquiert des connaissances et une certaine crédibilité, auprès des autres acteurs socioéconomiques.

Dans les cas de St-Just et du Granit, il semble qu'il y ait eu des relations distinctives entre certains acteurs, comme avec le comité et la CS. En effet, dans le cas des Grands-Boisés, il semble que des conflits soient survenus entre le représentant pour la CS et l'agent de développement du CLD lors du recrutement des jeunes. Dans ce cas, ce fut apparemment néfaste pour la suite, puisqu'une fois la date du recrutement dépassée, la CS a quitté le projet. Dans le cas de la MFR du Granit, le projet était dans ses tout débuts, et c'est à ce moment qu'un comité de protocole pour une meilleure gestion du projet entre la CS et le CA de la coop a été créé. Dans le cas, du KRTB, il n'y a pas eu de mauvaises relations entre la CS et le comité, mais certains expliquent qu'il est difficile de gérer un projet en commun lorsque les mandats et les tâches sont différents mais que le projet est commun. Il faut que les tâches et mandats de chacun des acteurs soient définis et que chacun les respecte. Dans le cas du Granit, une alliance entre le CLD et le président de la MFR s'est créée, ce qui a permis une réalisation rapide du projet.

En ce qui a trait au fait que les acteurs se connaissaient ou pas avant la réalisation du projet, on constate dans les trois cas que certains acteurs socioéconomiques se connaissaient avant le projet. Certains avaient déjà travaillé ensemble, s'étaient impliqués dans un même comité ou encore, s'étaient croisés dans des événements sur le territoire. Dans le cas des gens s'étant impliqués sur le CA ou encore les parents ou les maîtres de stage, certains se connaissaient aussi via l'UPA ou par leur entreprise. Cependant, c'est le lien entre les acteurs scolaires, les acteurs socioéconomiques et les acteurs des différents secteurs d'activités qui sont moins évidents. Par exemple, la CS ne connaissait pas forcément les acteurs de développement, les agriculteurs et inversement. Finalement, dans les trois cas, les acteurs ont sollicité davantage leurs réseaux professionnels pour la réalisation de leur mandat, ce qui, selon certains, a grandement facilité leur mandat. Toutefois, les répondants expliquent comment il est difficile de départager le personnel du professionnel quand on s'investit autant.

5.2.3 Esprit local

Dans le cas du KRTB, il semble qu'il n'y ait pas eu « d'esprit de clocher » ou de « tirage de couverture » lors de la prise de décision d'implanter le projet à St-Clément en premier. En effet, comme la municipalité était la mieux préparée et la plus prête, quant aux infrastructures et à la formation, à accueillir le projet, il semble qu'il n'ait pas eu de mésentente sur le choix. Cependant, certains expliquent qu'il y a eu un bon travail fait auprès des autres MRC et des établissements scolaires pour leur faire comprendre qu'il n'y aurait pas tant d'impact négatifs sur eux. Toutefois, les agriculteurs, eux, ont été rencontrés pour se faire expliquer les retombées indirectes mais positives de ce projet sur leur entreprise. Certains expliquent que les autres projets de MFR du BSL n'inquiétaient celui du KRTB, sauf que selon certains documents écrits, le comité semblait inquiet de la possible arrivée d'autres projets de MFR sur le territoire. Malgré le fait que la plupart des intervenants rencontrés n'aient plus de contact avec les gens du comité, il n'en demeure pas moins que les liens et relations entre eux sont bonnes. La plupart ont quitté pour la retraite ou encore parce que le projet n'était plus dans leur MRC. De ce fait, il n'y a pas vraiment

eu d'autres projets entre les acteurs initiaux du comité, puisque pour l'instant les autres pavillons de MFR sont des projets inactifs pour les autres MRC. L'un des répondants explique qu'il ne s'est pas impliqué bénévolement à nouveau dans des projets locaux, car il s'est épuisé avec le projet de MFR.

En ce qui concerne le projet de St-Just, la réticence ou la fermeture viendrait de la CS qui souhaitait contrôler le recrutement, la formation et le lieu d'implantation du projet. Pour la CS, la fermeture vient du CLD qui avait une vision trop identique au concept initial (modèle français) et qui n'a pas voulu trouver de compromis au projet. Les relations entre les intervenants du comité sont restées bonnes, malgré qu'après cet échec il a fallu des ajustements entre ceux-ci. La CS et le CLD ont dû s'expliquer, surtout après la sortie publique de l'agent de développement sur le manque de volonté de la CS dans le projet. Certains acteurs de la municipalité de St-Just expliquent qu'il était essentiel de garder de bons liens avec la CS car d'autres services dans la localité dépendent d'elle (bibliothèque municipale et centre de conditionnement physique). D'autres expliquent avoir vécu des déceptions à l'endroit de certains acteurs qui ont manqué de combativité face à la position de la CS. Cependant, d'autres projets ont vu le jour dans la municipalité, avec l'appui du CLD et du CLE, entre autres un foyer pour personnes âgées et la mise en place de trois comités (citoyen, tourisme et emploi). La MFR est un sujet d'intérêt pour la localité qui croit encore à la possibilité du projet. Pour sa part, la CS a mis en place une formation en transport à St-Pamphile, qui a été par la suite transférée à St-Jean-Port-Joli, pour finalement aboutir à Charlesbourg.

Dans le cas de la MFR du Granit, localisée à St-Romain, il y avait plusieurs municipalités qui souhaitaient avoir le projet, surtout celles situées dans la Beauce. Le choix de la localité s'est fait pour sa centralité sur le territoire et le fait que cela était plus accessible pour les choix de stages. Certains affirment qu'il y avait une fermeture de la part de la CS, puisque cette dernière ne comprenait pas les intentions du comité et qu'il y avait un esprit territorial quant aux lieux de formations (Mégantic et Coaticook). De plus, certaines écoles secondaires avaient peur que leur taux d'inscriptions ne chute. La

«clientèle» semble être un enjeu territorial. En ce qui concerne les relations entre les acteurs du comité, il semble qu'elles soient bonnes, qu'il y a un respect mutuel entre ceux-ci. Il y a eu un projet de développement local dans le milieu, soit l'implantation d'une érablière, qui permettrait aux jeunes de la MFR d'y faire leur stage. Finalement, la MFR est devenue une référence au Québec et a permis l'assouplissement et l'adaptation des CFP de son territoire.

Éléments de comparaison

Dans les cas de MFR, il semble qu'il n'y ait pas eu d'actions posées dans une logique chauviniste entre les régions. Cependant, dans les notes écrites, le fait d'avoir divers projets dans le BSL a poussé le comité à demander à la CUR de prendre position, ce qui dénotait une certaine inquiétude. Toutefois, malgré la complexité d'élaborer un projet entre plusieurs MRC du KRTB, il semble qu'il n'y ait pas eu de mésententes, que c'est la municipalité qui était la mieux préparée qui a obtenu le projet. Pourtant, certains laissent entendre que les MRC plus rurales se sentaient plus en compétition avec la MRC de RDL et celle de Kamouraska, à cause de la fragilité de leurs services et d'une logique plus centralisée de développement économique. Dans les trois cas, il est question de préparer les établissements scolaires de la région et ce, malgré des CS ouvertes au projet. Certains expliquent que les CS sont plus fermées dans leur façon d'aborder l'enseignement et la gestion de leur établissement et que cela a dû être travaillé. Le fait d'apporter une nouvelle alternative a sans doute perturbé le monde scolaire dans ses manières de faire, ce qui se fait rarement sans une certaine réticence. D'autres parleront de la fermeture d'esprit des acteurs qui souhaitaient mettre en place un concept de MFR trop collé sur l'idée originale française sans l'adapter. Les relations sont demeurées plutôt bonnes pour l'ensemble des projets, malgré le fait que certains ont dû s'expliquer entre eux. D'autres projets ont vu le jour dans le cas de St-Just et du Granit avec des acteurs du comité, en particulier avec le CLD et le CLE. Sur le plan scolaire, la MFR a permis la mise en place de formation et une adaptation des CFP aux réalités et besoins des jeunes.

5.3 SPECIFICITES TERRITORIALES

Le dernier thème abordé est celui des spécificités territoriales, qui comprend trois volets. Il y a tout d'abord celui des actions territoriales, incluant les distinctions entre acteurs locaux/régionaux et les divers agissements des acteurs. Ensuite, on retrouve le volet de la valorisation des ressources, qui implique les ressources valorisées et les besoins du territoire comblés ou non par ce projet. Finalement, on retrouve le volet de la place des MFR au Québec, avec les questions en lien avec d'autres projets de MFR dans les prochaines années et la place de la FQCMFR.

5.3.1 Actions territoriales

Dans le cas du KRTB, il n'y aurait pas eu de distinction entre les acteurs locaux et régionaux puisque le projet se faisait en concertation. Le fait de se réunir entre acteurs locaux a donné une crédibilité au projet et un statut novateur dans le domaine, leur conférant un respect aux yeux des acteurs régionaux. Les acteurs régionaux étaient présents pour accompagner, guider et orienter les acteurs, sans pour autant leur dire quoi faire, comment le faire, et sans leur dire quel était le meilleur projet BSL selon eux. En ce qui concerne les différents agissements ou visions du projet, les acteurs expliquent qu'il y avait une différence entre les deux visions des deux CS impliquées sur le projet. D'un côté une vision centralisée des services portée par la CS de Kamouraska-Rivière-du-Loup et de l'autre, une vision décentralisée portée par la CS du Fleuve-et-des-Lacs. Aussi, la CS explique que le fait qu'il y ait eu des cas de CS fermées au projet ou encore des projets qui n'ont pas vu le jour, il y a une vision négative de la place des CS dans les projet de MFR, ce qui crée un stigmatisme auprès de cette organisation. Certes, pour les CS, l'arrivée de ce genre d'école chambranle l'approche pédagogique, mais ce ne sont pas toutes les CS qui sont fermées au projet de MFR. Finalement, il y aurait eu une façon différente de faire entre les deux coordonnateurs engagés pour la mise en place de la portion coopérative ainsi qu'au niveau des acteurs impliqués bénévolement ou salariés.

En ce qui concerne le projet des Grands-Boisés de St-Just, il n'y aurait pas eu de distinction entre acteurs locaux ou régionaux puisque les deux se préoccupaient autant de la formation et de l'emploi dans le domaine forestier. Les rencontres qui se faisaient entre ces acteurs étaient basées sur le respect et l'échange d'informations, où tous étaient au même niveau. Selon eux, la MFR était un projet régional qui reposait sur la volonté d'un comité plus forte que tout. En ce qui a trait aux différentes manières de faire et aux visions du projet, il semble que la vision de la CS quant à son offre de formation et de services était davantage centralisée et elle aurait toujours gardé cette ligne directrice, même lorsqu'il y a eu changement de personnel. Dans le processus de recrutement, les répondants expliquent que la CS a été traditionnelle dans sa manière de faire, ce qui n'a pas réussi au projet et ce qui semble ne pas leur réussir également pour les CFP. L'erreur du comité aurait été de laisser le recrutement à la CS. De plus, comme l'éducation est leur domaine, la CS semblait plus fermée à impliquer des acteurs autres que ceux du monde scolaire. Pour la CS, c'est le comité qui était fermé dans sa vision du concept qui était, selon elle, beaucoup trop collée sur le concept français original.

Dans le cas de la MFR du Granit, il n'y aurait pas eu également de distinction entre les acteurs locaux et régionaux, mais plutôt une distinction dans la capacité de contribuer au projet. La distinction aurait été dans la vision du concept, soit d'un côté des agriculteurs et des gens du milieu qui auraient eu une vision plus européenne et de l'autre, la CS et divers organismes socioéconomiques qui auraient eu une vision de la MFR plus dans la perspective d'une école polyvalente ou d'un CFP. Certains expliquent l'importance de garder une vision du projet plus proche de celle de l'Europe parce que c'est de cette manière qu'il se distingue des autres formations. Pour ce faire, une mission en France est organisée tous les deux ans pour s'imprégner du concept, surtout pour les acteurs du quotidien. Cependant, le fait d'avoir une vision plus originale a pu parfois nuire à l'image du concept auprès du MELS, puisque les demandes du comité n'étaient pas toujours réalisables avec la réalité du monde scolaire au Québec. Finalement, on parle des acteurs du monde municipal qui avait peut-être une vision plus économique du projet que pédagogique.

Éléments de comparaison

Dans l'ensemble des cas, il semble qu'il n'y ait pas eu de distinction entre les acteurs siégeant au comité de mise en place, car les projets étaient sur une base volontaire et en concertation. La principale différence dans la vision et manière de faire entre acteurs était avec la CS qui avait une position différente quant à l'offre de services et à la formation. La vision plus centralisée de la formation n'a pas favorisé la réalisation du projet des Grands-Boisés. Également, il semble que les CS souffrent d'une réputation qui les précède face à leur position dans les projets de MFR, à l'effet qu'elles sont d'abord toutes fermées à l'idée. De plus, il y aurait des visions différentes entre les acteurs du comité, soit d'un côté une vision plus originale, plus proche du concept français, et une autre, plus proche de la formation qui est offerte en CFP.

5.3.2 Valorisation des ressources

En ce qui a trait au projet de la MFR du KRTB, ce qui est valorisé dans ce projet, ce sont les formations en agriculture et en mécanique, ainsi que les entreprises dans lesquelles elles se retrouvent et tout ce qui s'y rattache : ressources humaines, valeurs, milieu, etc. Pour certains, la valorisation du territoire passe par les formations offertes en lien avec les entreprises qui s'y retrouvent et leurs besoins. Pour d'autres, c'est la volonté d'une collectivité de changer les choses en se mobilisant tous ensemble pour y arriver qui fut valorisée dans ce projet.

Le projet de la MFR du KRTB n'a pas enrayé le décrochage scolaire mais a certainement contribué à la qualité de vie du milieu, en créant de nouveaux emplois et en donnant une nouvelle vie au presbytère. La MFR est un projet stimulant pour la communauté, mais il n'est pas un projet acquis, car il demande constamment d'y mettre du temps, surtout sur le plan du recrutement de jeunes.

Le projet de la MFR des Grands-Boisés n'a pas vu le jour. Cependant, les répondants s'entendent sur le fait qu'il aurait davantage répondu aux problèmes vécus en milieu rural, comme l'exode des jeunes, le décrochage scolaire, le manque de main-d'œuvre qualifiée mais surtout, que cela aurait permis de dynamiser le milieu et de le développer. De plus, ils expliquent que cela aurait été bénéfique pour l'ensemble des municipalités qui longent la frontière américaine et qui vivent aussi de l'industrie du bois. En d'autres termes, ce projet aurait offert une alternative aux jeunes en plus de revitaliser le milieu. Le projet aurait donc avantagé le milieu mais aussi le territoire, ainsi que les municipalités qui vivent de l'industrie du bois, donc, les gens, les entreprises et leur milieu.

Dans le cas du Granit, le projet a permis la mise en valeur des entreprises agricoles et le plein potentiel des jeunes de la région. En effet, comme les formations sont axées sur l'agroforesterie qui représente bien les entreprises mixtes du genre sur un territoire qui est constitué de 80% de forêt, cela permet de former des gens qualifiés dans le domaine. Les jeunes peuvent développer leur connaissance et leur savoir tout en demeurant sur place, ce qui est profitable pour toute la région. Selon les acteurs, il faudrait exploiter davantage les ressources du milieu et éviter de travailler en silo, ce qui est une tendance dans bien des organisations, même communautaires. Les ressources humaines sont principalement avantagées par l'implantation du projet puisque cela leur permet de se former dans leur région et de s'y établir. Il y a un transfert des connaissances entre les jeunes et les entreprises locales qui en bénéficient elles aussi. Cela est vrai pour d'autres régions du Québec puisque des jeunes d'un peu partout au pays fréquentent la MFR du Granit. Le projet de MFR a répondu à certains besoins dans la région, sans pour autant tous les combler. C'est un travail continu qui demande de s'adapter aux nouveaux besoins. Sans que ce soit l'objectif unique de formation, l'acquisition du DEP a permis l'amélioration de la qualité de la main-d'œuvre dans la région.

Éléments de comparaison

Dans les trois cas, malgré que l'un d'eux n'ait pas vu le jour, les ressources valorisées dans ce projet sont les jeunes, les entreprises locales ainsi que le capital humain des collectivités. On constate qu'il y a un lien singulier entre les jeunes, leurs formations, leurs lieux d'établissement et l'avenir des entreprises locales, surtout dans le domaine agricole et forestier. Dans le cas du KRTB, en plus de la valorisation des entreprises et du développement du milieu, on considère la mobilisation de la région KRTB et de sa population. On insiste sur l'importance de cette réussite collective. Les projets du KRTB et du Granit n'ont pas enrayé le décrochage scolaire, mais ils ont répondu à des besoins de leur milieu, en offrant une formation plus adaptée à des jeunes et en formant une main-d'œuvre qualifiée.

5.3.3 La place des MFR au Québec

Pour les acteurs du projet du KRTB, la mise en place d'autres projets de MFR passe par la reconnaissance du concept auprès du MELS. Il doit y avoir selon eux cette reconnaissance pour créer une ouverture dans les CS qui pourront par la suite inclure ce modèle dans leur offre de services. Toutefois, l'arrivée de la FQCMFR devrait aider à faire avancer la cause des MFR selon certains acteurs. De plus, d'autres spécifient qu'il ne devrait pas y avoir des MFR partout au Québec, mais qu'il faut y aller selon les besoins, via une analyse du territoire. Selon eux, il faut éviter la compétition entre les projets de MFR par manque de jeunes. Toutefois, pour le cas du KRTB, certains ont des doutes quant à l'ouverture d'autres pavillons dans les trois autres MRC, tandis que d'autres croient au potentiel du concept KRTB et de ses succursales.

Lorsque l'on questionne les acteurs du KRTB sur le rôle et la place de la FQCMFR, ceux-ci expliquent qu'elle devrait avoir un mandat précis, soit par exemple celui d'atteindre un nombre déterminé de finissants d'ici 2020. Également, elle devrait travailler à une vision ministérielle du concept de MFR pour favoriser sa reconnaissance et son intégration dans

l'offre de services des CS. Pour les acteurs du KRTB, la présence de cette fédération est positive puisqu'elle permet une meilleure gestion des projets de MFR présents et à venir.

Pour leur part, les acteurs du projet de St-Just expliquent qu'une grande part de l'émergence des projets de MFR repose sur le dynamisme des milieux et leur volonté de mettre en place des projets structurants. Selon eux, les changements que vivent les CS actuellement seront peut-être en faveur de ce genre de projet dans l'avenir. Certains croient qu'il faut revoir le concept pour le répandre dans les territoires, tandis que d'autres croient qu'il faut le maintenir tel quel. Des intervenants pensent qu'il y aura un manque de bénévoles dans les prochaines années, ce qui ne permettra plus de mettre en place ce type de projet dans les localités. D'autres soulignent l'importance d'impliquer le milieu dans ce projet, mais aussi des acteurs plus influents comme des professionnels et des chefs d'entreprises. L'importance des agents de développement dans la réalisation des projets se révèle essentielle. Pour d'autres, il faut faire attention à ce que véhicule le projet comme message aux partenaires, comme dans le cas de la CS. Une attitude rigide quant au concept ainsi qu'une confrontation avec les acteurs essentiels comme la CS sont à éviter. Finalement, le concept n'est peut-être pas implantable partout, il faut être vigilant et ne pas faire miroiter aux localités qu'elles peuvent toutes avoir une MFR.

En ce qui concerne les acteurs de la MFR du Granit, ils ne savent pas s'il y aura plus de projets de MFR dans les années à venir, mais le souhaitent sincèrement. Ils croient que l'enjeu principal est la reconnaissance du concept auprès du MELS pour obtenir un financement plus stable et être reconnu comme une alternative réelle de formation auprès des écoles secondaires, qui sont présentement fermées à l'idée du recrutement dans leurs établissements. L'implication de la CS n'est pas un gage de succès du projet comme le veut une pensée dominante, puisque certains projets soutenus par celle-ci, comme celui de Mégantic, ont fermé leurs portes. Le recrutement des jeunes doit relever d'une bonne entente entre la CS et la MFR, mais également d'un soutien du milieu. Il semble que la clé du succès d'un tel projet soit la mobilisation du milieu qui supporte, en tout temps, la MFR. S'il y avait une reconnaissance par le MELS, il serait souhaitable qu'il y ait un

développement du concept de manière structurée pour éviter de mettre en place des projets qui ne sauraient se prolonger dans le temps. Il faut également travailler sur l'image du concept pour éviter d'avoir une image négative de ce type d'école. Aussi, les MFR devront être mises en place dans une optique de réelles alternatives à la formation et non seulement comme des projets mis en place pour répondre aux problèmes vécus en régions rurales. En effet, il faut que le projet réponde à un besoin de formation sur un territoire, pour amener ensuite le développement des milieux. Finalement, il y aura un travail à faire auprès des syndicats d'enseignants pour leur apprendre la philosophie des MFR et adapter certains éléments de leur convention de travail au contexte des MFR.

Lorsqu'on parle de la place et du rôle de la FQCMFR aux acteurs du Granit, on réalise que cela est un sujet réactif. En effet, malgré la notoriété emblématique de la MFR du Granit, celle-ci n'est pas associée à la fédération et ce, par faute de vision commune du concept de base. Selon eux, le fait que cette dernière accepte des projets de MFR qui n'obligent pas l'internat dénature et crée une confusion quant à savoir ce qui distingue ce concept d'autres formations qui se donnent aussi en concomitance au Québec. En effet, l'internat est un milieu de vie qui permet aux jeunes d'apprendre à être en relation avec les autres, qui développe leur savoir être par l'implication de ceux-ci dans la vie collective du groupe. Sans l'internat, cette portion d'apprentissage est laissée pour compte. Pour certains, la fédération souhaite mettre en place des projets de MFR afin d'augmenter le nombre de membres au détriment de la qualité et de la philosophie des MFR. Il devrait y avoir, selon eux, une ligne directrice pour définir ce qu'est une MFR et ainsi éviter l'appropriation du concept par des groupes qui ne sont pas des MFR et qui dénaturent l'idée d'origine. Malgré la mise en place de la fédération qui affirme offrir une expertise à ses membres, la MFR du Granit demeure toujours une référence pour les projets en démarrage dans la province.

Éléments de comparaison

Les points de vue de ces trois cas sur l'avenir des MFR au Québec amènent à constater que l'avenir de ce concept est incertain et que l'enjeu principal est la

reconnaissance du concept auprès du MELS. En effet, cette reconnaissance permettrait d'affirmer la place des MFR dans l'offre de services pédagogiques actuelle et créerait ainsi sans doute une ouverture de la part des CS et des établissements d'enseignement face au projet. De plus, la MFR du Granit souhaite cette reconnaissance pour définir le concept officiel d'une MFR, qui implique l'internat obligatoire aux élèves, ce qui ne semble pas le cas dans tous les projets de MFR. Selon les intervenants de cette MFR, il semblerait que ce soit un point important pour se démarquer de l'offre actuelle dans les formations qui se donnent en concomitance (DEP et DES) qui sont de plus en plus présentes dans la province. Finalement, certains expliquent qu'il ne faudrait pas qu'il y ait trop de MFR proches entre elles pour éviter la compétition quant à la population d'élèves. Il est quand même particulier d'avoir ce point de vue, surtout venant de la MFR du KRTB, qui implantera des pavillons dans quatre MRC. Le Granit a vécu l'expérience peu concluante d'implanter une autre MFR à Mégantic, ce qui n'a pas fonctionné. Les MFR ne sont peut-être pas implantables partout dans la province, il faut s'assurer que l'endroit où s'implantera le projet fasse l'unanimité avec les partenaires et s'assurer que le milieu qui recevra le projet soit bien mobilisé.

Toutefois, il y a des points de vue bien différents en ce qui a trait à la place de la FQCMFR. Selon certains, cela favorise et structure la mise en place des projets de MFR ; pour d'autres, cette organisation n'apporte pas une réelle expertise aux membres puisqu'elle souhaite une mise en place de plusieurs projets de MFR, au détriment de la philosophie de base du concept. De plus, la MFR du Granit semble être encore la MFR de référence lors de la mise en place des MFR au Québec, ce qui ressort également dans la documentation des trois cas. De ce fait, il semblerait que la FQCMFR devrait travailler à développer cette expertise pour accompagner les divers projets. Pour les acteurs du Granit, la fédération n'est donc pas une organisation nécessaire dans la mise en place des MFR à venir, mais l'est du point de vue des acteurs du KRTB. Nous avons perçu cette mésentente entre les membres de la fédération et de la MFR du Granit lors de nos entretiens et, de surcroît, lorsque la fédération a refusé de coopérer à notre recherche.

CHAPITRE 6

ANALYSE EN LIEN AVEC LA THÉORIE

6.1 INTERACTIONS DES ACTEURS

6.1.1 Mobilisation des acteurs

En s'intéressant à la mobilisation des acteurs dans le projet de MFR, on constate que les instigateurs sont souvent des organismes de développement, des acteurs régionaux qui ont une préoccupation pour leur région. Ces acteurs qui détiennent une expertise et des connaissances, en plus d'une possibilité de financement pour des projets de développement, tentent de favoriser la concertation territoriale des acteurs du milieu pour la création de projets structurants, en diffusant des idées autour de projets novateurs. D'une certaine manière, ils détiennent un pouvoir associé à ces éléments qui font d'eux des acteurs de premier plan. Pour Bourque (2009), il s'agit là d'un enjeu important dans la concertation des acteurs. En effet, les intervenants doivent posséder des compétences méthodologiques, politiques et stratégiques qui leur permettent d'avoir une vision globale du projet et des intérêts des acteurs impliqués dans la concertation ou le projet qui en découle. Selon lui, les intervenants devraient être capables de gérer les conflits entre acteurs et de négocier les objectifs pour arriver à un compromis, sans pour autant détourner les acteurs de leur mission respective (Bourque, 2009). Selon Crozier et Friedberg (1977), la coopération des individus se ferait soit par la négociation, soit par la contrainte, reconnaissant ainsi le pouvoir de ceux qui s'impliquent dans le projet collectif.

Dans les cas qui nous concernent, nous savons que les motivations des acteurs à s'impliquer dans le projet de MFR reposent sur des intérêts qui leur sont propres, tout en ayant une perspective régionale, et donc, que ce processus découle plus de la négociation que de la contrainte. Dans les défis de la concertation soulignés par Bourque (2009), celui de donner place à l'intérêt collectif plutôt qu'à un intérêt personnel ou corporatif passe par la diversité des acteurs invités à délibérer sur l'intérêt collectif et par le fait que ce processus soit soutenu par un leader capable d'exercer une délibération démocratique. Comme certains le mentionnent en entrevue, tous devaient y trouver leur compte pour s'impliquer dans ce projet. Dans certains cas, la négociation était plus évidente et fut plus exigeante, comme dans le cas du projet de la MFR des Grands-Boisés, entre le comité et la CS. Comme le comité savait que celle-ci devait faire partie du projet pour qu'il fonctionne, il reconnaissait le pouvoir de cette dernière, ce qui a rendu la négociation plus ardue, comme l'ont mentionné certains intervenants, qualifiant les demandes de la CS d'incessantes. Peut-être que dans ce cas, la CS n'a pas adhéré au processus de concertation territoriale puisque les intérêts administratifs de cette dernière étaient compromis. Crozier et Friedberg (1977) parlent d'une dynamique qui s'installe entre les acteurs d'un groupe en fonction des relations de dépendance et des contraintes qui y sont associées, ou si l'on veut, entre les intervenants selon leur pouvoir.

Dans les trois projets de MFR analysés, les différents acteurs souhaitaient prendre part à la réalisation du projet pour des motivations qui leur sont propres, mais qui ne perturbent pas, en principe, la finalité de celui-ci. D'ailleurs, nous nous sommes questionnée à savoir si dans un processus de concertation, les relations de pouvoir des acteurs ont une influence sur la réalisation ou non du projet. La littérature nous a amenée à penser que dans un processus de concertation, les motivations des acteurs essentiels à s'impliquer caractérisent la forme que prend le projet et influencent la manière qu'ils auront de s'y impliquer. Dans les trois cas, diverses motivations sont portées par des acteurs des mêmes domaines ; pour les parents d'élèves, la CS et les responsables d'entreprises locales, l'attrait d'une formation alternative qui permette à des jeunes de poursuivre une formation dans un domaine agricole ou forestier, en plus de développer une main-d'œuvre qualifiée

en région, font partie de leur principales motivations. Pour les gens du milieu et les acteurs issus d'organismes de développement, le fait de mettre en place une MFR favorise le dynamisme local en créant un projet socioéconomique sur le territoire. Comme l'expliquent Crozier et Friedberg (1977), ce construit d'action collective qui se met en place par les acteurs permet la redéfinition des problèmes et l'organisation des interactions de manière à ne pas nuire aux intérêts de chacun, sans pour autant mettre en danger l'intérêt collectif, et peut même l'améliorer. Ce sont les aspects de liberté, de contraintes et de pouvoir qui s'expriment dans les interactions des acteurs. Selon Demailly et Pingaud (2005), ce processus contraignant impliquant une multitude d'acteurs aux intérêts et aux contraintes diversifiés aboutit à une décision dite « composite » qui n'est pas axée seulement sur un acteur, mais bien sur l'ensemble des acteurs et de leurs réalités. Par exemple, dans le cas de la MFR du KRTB, le projet à caractère « éclaté », comprenant un pavillon par MRC, est une adaptation du concept pour répondre à un processus composite.

6.1.2 Élaboration du projet

Quand on s'intéresse à l'élaboration du projet, on constate que certaines étapes doivent être réalisées selon une logique déterminée. En effet, la réalisation du projet de MFR passe par la formation d'un comité et par des rencontres qui se tiennent régulièrement pour pouvoir faire avancer le projet. Il y a des étapes et des tâches à faire, comme l'étude de faisabilité pour valider ou non la possibilité de réaliser un tel projet. Il y a aussi des décisions à prendre pour la réalisation de l'internat et sa gestion, ainsi que les types de formation qui seront offertes par la MFR. Divers partenaires doivent être sollicités pour s'investir dans le projet, qu'ils soient politiques, scolaires, sociaux ou économiques. Le comité doit s'entendre également avec la CS sur divers aspects de la formation et des prérequis pour la faisabilité et la réalisation du projet.

Dans les cas des actions plus structurées à réaliser pour la mise en place de la MFR, on constate que la réalisation de l'étude de faisabilité est incontournable. En effet, dans les étapes essentielles à réaliser, le comité doit connaître la faisabilité de ce projet pour sa

région. Pour ce faire, certains ont engagé des consultants pour la réalisation de cette étude. Cette étape fait partie d'une ligne directrice qui est présente dans l'ensemble des processus de mise en place des projets de MFR, ce qui permet de donner une compréhension commune du projet en offrant un outil de consultation aux acteurs du projet. Cependant, on constate dans les trois cas que cette étape, bien que présente, n'est pas réalisée pareillement. En effet, l'étude est réalisée, dans deux des cas par un consultant, avec un grand budget qui souvent dépassera les coûts prévus. Dans le cas du Granit, l'étude a été faite par le CLD et fut moins onéreuse. La forme et la qualité de ces études sont sensiblement similaires, mais certaines sont plus étoffées que d'autres. Dans nos questions initiales, nous nous questionnions sur la place de ces actions formelles dans le processus de mise en place, à savoir si elles peuvent mettre en danger le projet ou si elles sont garantes de sa réussite lorsqu'elles sont réalisées. Comme le cas de St-Just a suivi les étapes de mise en place, en réalisant une étude de faisabilité, on peut affirmer que cette étape du projet ne garantit pas sa réussite, puisque dans ce cas ce fut un élément de controverse. Toutefois, pour ce cas, nous pouvons nous questionner à savoir si la démarche d'enquête dans l'étude de faisabilité, soit l'enquête auprès de personnes majeures mais non ciblées par la MFR, n'a pas nui à la qualité des résultats. Cependant, la manière de réaliser cette étape est libre à chaque comité et on comprend que de trouver des stratégies pour réaliser cette étude à peu de frais, sans compromettre sa qualité, sera grandement avantageux financièrement pour la suite du projet.

Dans les étapes plus structurées du processus de mise en place, il y a le choix de la gestion que prendra l'internat et le modèle de la MFR. Dans les cas étudiés, la gestion des internats se fait en coopérative plutôt qu'en OBNL, puisque selon les répondants, cette instance cadre avec la philosophie des agriculteurs et du monde rural. Il y a dans cette décision une volonté d'agir en fonction de l'autre pour qu'il y ait sens commun dans l'organisation et la gestion de l'internat et pour favoriser l'implication d'un plus grand nombre d'acteurs afin de garantir une stabilité financière. En effet, comme la principale institution de financement est la Caisse populaire Desjardins, ce fut un argument stratégique pour le cas du Granit en adoptant le modèle coopératif également. De plus,

l'internat doit demeurer obligatoire pour que les MFR puissent se démarquer des autres types de formation en concomitance au pays. En ce qui concerne le choix des formations, il semble que l'agriculture soit souvent le premier choix en fonction de la réalité rurale, mais aussi parce que ce type de formation apparaît plus facile à réaliser dans le cadre d'une MFR, comparativement à une formation exclusivement forestière par exemple.

En ce qui a trait aux rencontres et au comité de mise en place, dans l'ensemble les rencontres étaient régulières, structurées et se passaient bien. Une multitude d'acteurs de milieux diversifiés (sociaux, politiques, économiques et scolaires) y siégeaient. Le fait d'avoir cette variété d'intervenants a permis, dans certains cas, de faire la promotion du concept et d'aller chercher des appuis, par l'étendue du réseau de ces acteurs. Dans nos questions initiales de recherche, nous voulions savoir si l'implication d'acteurs économiques (organismes de développement, entreprises locales, banques, etc.) favorisait l'implication d'acteurs essentiels (la CS, le milieu [parents d'élèves, maîtres de stage], les organismes de développement) dans le projet de MFR. Non seulement cette proximité dans l'organisation favorise l'implication d'acteurs sur un territoire, mais elle caractérise le type de gestion du projet, dans ce cas-ci, de l'internat.

6.1.3 Implication des acteurs

Lorsque l'on regarde l'implication des acteurs et leur mandat dans les projets, on constate qu'il y a eu une coopération entre les intervenants du comité, puisque les différentes forces et expertises de chacun ont contribué à la réussite du projet. Certains se sont investis totalement, tandis que d'autres s'y sont impliqués plus ponctuellement, mais toujours dans l'optique de la réussite du projet. Les acteurs des trois projets ont eu des tâches similaires (promotion du projet et représentation de leur organisme) ainsi que diverses responsabilités, en lien avec leur domaine d'expertise. Toutefois, dans cette implication, il y a eu un jeu des acteurs, c'est-à-dire que chacun, malgré une volonté de réaliser le projet, était libre de ses actions, ce qui fait en sorte que la finalité du projet est toujours incertaine. En effet, cette liberté d'agir des acteurs crée une zone d'incertitude

quant à la finalité de l'implication. Dans les trois cas étudiés, les acteurs étaient libres d'agir selon leurs volontés et intérêts, surtout en ce qui a trait à leurs champs d'expertise, ce qui a donné des résultats variables d'un projet à l'autre. Dans certains cas, des organisations ont réalisé des tâches selon la demande du comité, et dans d'autres cas, celles-ci sont allées au-delà de leur mandat, en ajoutant des tâches à celui-ci. Dans le cas de la MFR du Granit, par exemple, le CLD a réalisé l'étude de faisabilité et le comité, dont la CS, a mis en place des outils pour aider à réaliser d'autres projets au Québec. Dans le cas du KRTB, quatre MRC et leurs intervenants se sont réunis pour rendre possible la mise en place de ce projet, qu'ils ont adapté à leurs réalités et à leurs besoins. La liberté des acteurs d'agir a eu des impacts positifs pour ces deux cas, mais dans le cas de St-Just, par exemple, certains acteurs, notamment la CS, ont décidé de remettre en doute l'étude de faisabilité, ce qui a eu des conséquences négatives sur la finalité du projet. Malgré une grande volonté du comité de St-Just, la disparité entre les implications des acteurs et sur le plan de leur vision respective du projet a créé des actions contradictoires qui ont conduit à l'échec. La liberté de la CS d'agir selon sa volonté a porté préjudice à la coopération des acteurs. Dans nos questions de recherche nous nous interrogeons à savoir si les éléments de concertation, dont le pouvoir et la liberté d'agir des acteurs, pouvaient avoir une influence sur la finalité du projet et ce, malgré le fait qu'ils soient impliqués dans celui-ci. À la lumière de nos résultats, on constate que ces éléments de liberté et de pouvoir de l'acteur exercent une influence sur la finalité du projet, comme l'expliquent Crozier et Freidberg (1977) par leur théorie.

Cependant, un aspect que l'on remarque dans les trois cas est la diversité des rôles que chaque intervenant interprète, comme dans le cas de la MFR du Granit par exemple où la présidence du comité de mise en place était assurée par un acteur qui était également président d'un comité agroforestier, parent d'élève et maître de stage. On constate aussi que tous les acteurs agissent comme promoteurs du projet, en plus de leur mandat initial respectif.

6.1.4 Conception du projet

Dans cette recherche, nous avons constaté que la conception du projet des divers acteurs est intimement liée à leur motivation de s'impliquer dans la démarche. En effet, par leur compréhension du projet et de ce que cela implique comme retombées dans le milieu, les acteurs se positionnent en s'impliquant ou non dans ce dernier. Pour les intervenants œuvrant dans le domaine du développement local, le concept est plutôt positif et ils sont enthousiastes face à ses possibilités. Ces intervenants comprennent le projet en termes de concertation territoriale, comme l'explique Bertacchini (2002), pour définir la vision commune d'acteurs d'un territoire face aux enjeux et problématiques vécus et de politique territoriale concertée, et pour permettre de poser des actions dans une optique d'améliorer la qualité de vie en région. Pour leur part, les entrepreneurs (entreprises locales et agriculteurs) semblent trouver ce projet bénéfique pour la qualification et la création de la main d'œuvre dans leur domaine. Dans le cas des CS, il y avait deux visions à ce projet : d'un côté, l'arrivée d'un compétiteur pour les CFP existants et une forme de critique à l'endroit de ce qui se donne en termes de formations présentement, et d'un autre côté, une nouvelle offre de formation qui se distingue des autres formations de l'offre actuelle. Comme nous l'avons mentionné déjà, la constitution de la CS joue sur cette conception du projet. Lorsqu'on regarde ces visions distinctes du projet, mais qui semblent converger vers le même objectif, on comprend que le sens commun du projet est crucial pour arriver à définir et porter un projet commun. D'ailleurs, dans nos questions de recherche, nous nous questionnions sur l'implication d'acteurs issus de réseaux amicaux, familiaux, professionnels ou symboliques, à savoir si leurs visions similaires du projet pouvaient favoriser ce dernier. À la lumière de ces informations, nous pourrions croire que les relations de nature professionnelle ont aidé les acteurs à accomplir leur mandat de manière efficace, par leur vision et leur compréhension commune du concept et donc, permis de faire avancer le projet.

6.2 PERCEPTION DES ACTEURS A L'EGARD DES AUTRES

6.2.1 Acteurs significatifs

Dans la perception des acteurs significatifs, ce qui est intéressant de comprendre c'est comment les acteurs accordent une part de pouvoir à chacun d'entre eux. Comme nous l'avons vu précédemment, le pouvoir peut être d'ordre financier mais aussi de l'ordre des connaissances, des compétences et du réseau de relations. Dans les partenaires essentiels, certains parlent de la CS, qui a un pouvoir considérable, puisqu'en appuyant le projet, elle accorde son soutien financier (locaux, enseignants) et pédagogique (mise en place des formations) permettant la réalisation du projet. D'autres parlent de l'importance des parents d'élèves et des maitres de stage, qui ont une grande part dans ce projet, puisque ce sont eux qui acceptent d'envoyer leurs jeunes à la MFR et qui accueillent ces derniers en stage dans leurs entreprises. Sans leur consentement, le projet serait impossible. Certains parlent de partenaires ayant fait une différence dans le projet, comme l'apport du CLD et de ses agents de développement, ainsi que les acteurs municipaux. Les agents, par leurs connaissances, leurs ressources financières et leur réseau professionnel, peuvent apparaître comme des alliés de taille lors de réalisation de projet. Nous l'avons identifié précédemment, les CLD et les organismes de développement sont souvent dans les premiers instigateurs des projets de MFR. Les municipalités, par leur pouvoir politique et financier, ainsi que leurs infrastructures, sont également des acteurs détenant un pouvoir lors de la réalisation d'un tel projet. Dans le cas du KRTB, le consultant, le CLE, ainsi que la municipalité, semblent avoir fait une différence dans le projet. Cette diversité d'acteurs sur un projet comme celui de la MFR, nous a amenée à nous questionner à savoir si la présence d'une multitude d'acteurs issus de secteurs diversifiés favorise ou non la perception des uns vis-à-vis des autres. Selon nos résultats de recherche, on constate que les acteurs sont conscients de l'apport et du pouvoir de chaque intervenant qui peut donc, dans certains cas, favoriser le processus de concertation.

Les porteurs de projet, dans le cas de la MFR du Granit sont le président du comité et l'agent du CLD. Dans le cas du KRTB, ce furent le représentant de la CS, la mairesse de la municipalité, ainsi que le consultant. Pour le cas de la MFR des Grands-Boisés, ce furent l'agent du CLD, ainsi que la présidente du comité de mise en place. Certains de ces porteurs de dossier se sont vu reprocher leur leadership, qui parfois fut perçu comme dérangeant. Toutefois, on comprend que le leadership est important dans ce genre de projet pour assurer l'avancement de ce dernier, mais il faut garder à l'esprit que le leadership peut devenir une cause de démotivation pour certains. En effet, le leadership de certains acteurs peut prendre une place telle qu'il démotive ou nuit à l'implication d'autres acteurs.

6.2.2 Réseautage

Le principal défi dans la mise en place des trois cas est la vision commune du projet. En effet, des visions et des intérêts différents rendent l'objectif plus difficile à atteindre. C'est le propre de la coopération, c'est-à-dire poursuivre des intérêts personnels ou collectifs, sans pour autant mettre en danger le projet. Dans les diverses visions de ce dernier, il y a souvent celle à l'origine du concept, plus près du concept de MFR en France, qui est portée par le comité, et une vision plus adaptée, en lien avec les CFP, qui est soutenue par la CS. Ces deux visions se sont heurtées dans le cas de la MFR du Granit. Il y a eu des intérêts et des visions différentes qui se sont croisées et pour mieux arriver à gérer le tout, il a fallu mettre en place un comité pour la bonne gestion du projet. Les CS aussi avaient entre elles des visions différentes de l'offre de formation ; certaines adoptent une posture plus centralisatrice et d'autres visent plutôt une offre de services éducatifs dans une perspective de proximité avec la population. Dans les actions stratégiques, il semble que le fait d'avoir réuni les quatre MRC du KRTB soit une stratégie en soi, puisque cela démontrait aux intervenants économiques une crédibilité et aux partenaires socioéconomiques, une réelle volonté de se mobiliser. Dans le cas de St-Just-de-Bretenières, la stratégie fut d'avoir des intervenants diversifiés autour de la table pour avoir une force

plus grande. On comprend ici que les acteurs de ce projet parlaient de pouvoir commun. Dans le cas du Granit, le fait d'avoir différents contacts avec une diversité d'organisations et de personnes siégeant sur les comités a facilité la réalisation de leur projet.

Dans les relations qui se sont distinguées des autres entre les divers acteurs, il y a eu de bonnes relations entre le CLD et le président pour le cas du Granit, puisqu'ils se sont alliés pour la réussite du projet. Dans le cas des Grands-Boisés, il y a eu une mésentente entre le CLD et la CS, principalement lors du recrutement, ce qui a fait en sorte que la CS a quitté le projet. Certains expliquent que les tâches et mandats de tous doivent être déterminés pour que cela fonctionne. Cependant, dans les cas que nous avons étudiés, même si cela fut fait, le recrutement des jeunes demeure un point sensible entre le comité et la CS.

En ce qui concerne le fait que les acteurs se connaissaient ou pas avant la réalisation du projet, on constate que les acteurs socioéconomiques se connaissaient dans les trois cas. Puisque ceux-ci ont un grand réseau de relations professionnelles, nous pourrions l'attribuer à cela. Selon des auteurs comme Grossetti et Godart (2010), les interactions entre diverses entités produisent des histoires et ce serait à travers ces histoires que les interactions dépassent leur caractère instantané pour devenir des liens durables. Selon eux, les histoires sont un mélange d'expériences vécues et de structures relationnelles. Certains acteurs rencontrés ont des historiques de relations avec d'autres intervenants marqués d'expériences négatives, ce qui, dans certains cas, n'a pas été facilitant. En effet, dans le cas du projet à St-Just, le fait que l'agent du CLD et la CS se connaissaient avant a laissé une réputation à chacun des intervenants qui les précédaient en quelque sorte, ce qui n'a manifestement pas aidé à établir une bonne entente dans le cadre du projet de MFR. D'ailleurs, comme nous l'avons mentionné plus haut, nous voulions savoir si le fait qu'une diversité d'acteurs impliqués provenant de divers secteurs favorisait ou non la perception de ces derniers les uns vis-à-vis les autres, et donc, rendait possible la concertation sur un territoire. On comprend ici que l'historicité entre acteurs est plus significative que la provenance de l'acteur impliqué, comme nous le démontre le cas de St-Just.

Ce sont les liens entre les différentes instances comme la CS et les acteurs socioéconomiques ou encore avec les agriculteurs qui sont moins présents. On comprend qu'avant le projet de MFR, ces acteurs ne se connaissaient pas vraiment, si ce n'est des acteurs de leur réseau professionnel. En ce qui concerne les réseaux des acteurs, la plupart des intervenants ont su utiliser leur réseau professionnel pour accomplir leur mandat plus aisément. Selon Grossetti et Godart (2010), l'action que tente d'accomplir l'acteur est « à la fois contrainte et rendue possible par les réseaux sociaux, c'est-à-dire aussi bien par les relations dans lesquelles une identité est engagée, que par la structure relationnelle qui l'environne » (Grossetti et Godart, 2010 : 4).

6.2.3 Esprit local

Dans les divers projets, il y a eu des rivalités et l'affirmation du pouvoir des acteurs entre certaines organisations, que ce soit entre les projets du BSL et celui du KRTB, entre les MRC plus rurales versus plus urbaines, entre les instances scolaires qui voyaient arriver un autre type de formation, ou encore entre la CS et le comité de mise en place du projet Grands-Boisés qui avaient des visions différentes du projet. Souvent, cet esprit local ne sera pas nommé directement par les acteurs, il relèvera plutôt du non-dit, dans les habitudes, les actions et le quotidien des intervenants. D'après Durand et Weil (2006), l'affirmation du pouvoir de l'acteur et de sa liberté d'agir s'illustrera dans un jeu d'acteurs dans lequel il choisira parmi un ensemble de possibilités, quelles actions il adoptera en fonction d'une stratégie relationnelle qui s'exerce dans un contexte en continuel changement. On comprend que l'acteur, dans sa liberté d'agir, optera souvent pour des stratégies d'action qui relèvent de ses réseaux de relations et donc, ne sera pas porté à aller vers d'autres réseaux, à moins qu'il soit amené à le faire.

6.3 SPECIFICITES TERRITORIALES

Dans les projets de MFR, ce qui est d'abord valorisé ce sont les jeunes, les entreprises locales, ainsi que le capital humain des collectivités. Toutefois, dans les trois cas, on tente de revaloriser des secteurs de formation et de travail qui sont en perte de vitesse depuis quelques années. En effet, l'agriculture et la foresterie sont des domaines où il est difficile de trouver un emploi stable, puisque ceux-ci vivent différents problèmes de relève, de formation et sont exposés aux fluctuations du marché. De ce fait, les projets de MFR visent à revaloriser ces domaines par la formation de jeunes pour ainsi offrir aux entreprises locales une main-d'œuvre qualifiée de qualité, en permettant à des jeunes de poursuivre leurs études mais également de demeurer dans leur région. Dans nos questions initiales de recherche, nous voulions savoir si la valorisation des ressources d'un territoire dépendait de la proximité géographique des acteurs qui prenaient place sur le projet. Nous constatons que les ressources revalorisées dans ces projets sont souvent associées aux réalités des acteurs impliqués dans le projet, mais qu'il s'agit davantage de projets élaborés en lien avec les besoins et problèmes vécus sur le territoire. C'est donc dire que la ressource valorisée par le concept de MFR varie d'un territoire à l'autre. Selon Bourque, il est indispensable de renforcer l'autonomie de l'acteur collectif en promouvant et en soutenant le développement d'actions, comme les MFR, qui caractérise ces groupes (Bourque, 2009). C'est d'ailleurs pourquoi les organismes de développement sont souvent présents comme instigateurs du projet de MFR. Certes, il faut des acteurs associés aux ressources (UPA, agriculteurs, acériculteurs, etc.) pour réaliser le projet, c'est-à-dire leurs expertises et leur connaissance de la ressource, mais aussi des acteurs d'organisations différentes et des citoyens pour les réaliser.

6.3.1 La place des MFR au Québec

En ce qui concerne la place des MFR, les avis sont à l'effet qu'il est incertain encore d'en voir davantage dans le portrait québécois dans un avenir proche. En effet, comme il y a une lutte pour la reconnaissance du concept auprès du MELS et tant que cela ne sera pas réglé, il sera difficile de faire une place réelle à ce type de projet dans les CS. De plus, le financement et l'implication que demande ce genre de projet pourrait faire en sorte que d'autres acteurs ne veulent pas s'y investir. Pour qu'il y ait une réelle reconnaissance du concept, il faut démontrer sa particularité et, pour ce faire, certains expliquent qu'il faut maintenir l'internat obligatoire. Il y a sans aucun doute une lutte qui se joue entre les CS, les divers acteurs des MFR, la FCMFRQ et le MELS pour arriver à une vision commune. Dans la même optique que la coopération, chacun des acteurs doit reconnaître le pouvoir de l'autre et jouer son jeu d'acteur, pour pouvoir tirer son épingle du jeu.

Dans la vision qu'ont les différents acteurs du rôle de la FQCMFR, les opinions sont partagées puisque certains comités ne font pas partie de ce regroupement. En effet, certains y voient une organisation qui travaille à favoriser l'implantation du projet et d'autres croient qu'elle n'apporte pas de réelle expertise puisque c'est encore la MFR du Granit qui a toujours ce mandat. De ce fait, comme l'organisation ne fait pas l'unanimité dans les membres et comités de MFR dans la province, son pouvoir devient discutable et on comprend le poids politique de la MFR du Granit comme pionnière dans le domaine. Étant donné cela, le fait que la MFR du Granit ne reconnaisse pas la fédération est ce qui pose problème actuellement dans ce regroupement.

6.4 SYNTHÈSE EN LIEN AVEC LA QUESTION DE RECHERCHE

Initialement, nous nous sommes questionnée à savoir *Comment les interactions des acteurs issus d'un même territoire et de réseaux qui sont les mêmes ou différents, ainsi que*

d'organisations ou institutions différentes, influencent-elles positivement ou négativement le processus de réalisation d'un projet innovant tel celui d'une MFR? Pour répondre à cette question, certains éléments ont été retenus.

Tout d'abord, l'un des aspects des interactions des acteurs qui influencent le processus de mise en place du projet est le processus de mobilisation : qui initie cette mobilisation, pour quelles raisons il y a mobilisation et quelles sont les motivations et les intérêts des intervenants dans ce projet ? Lorsqu'on analyse la mobilisation des acteurs autour du projet de MFR, on constate que cela se fait principalement par les acteurs associés aux organismes de développement régional, qui détiennent un pouvoir par leur expertise, leur connaissance, ainsi que par la possibilité de financement de projets. En interpellant les acteurs du milieu (politiques, sociaux, économiques et scolaires) par des intérêts qui leurs sont propres mais qui convergent dans un sens commun, ils arrivent à créer une concertation et éventuellement une coopération entre eux. Cette mobilisation des acteurs du milieu est possible puisque l'ensemble vit des problèmes qui sont interreliés ; par un projet commun, cette mobilisation pourrait répondre à ceux-ci. Dans ce comité qui s'organise, chacun sera témoin d'échanges et de négociations entre acteurs, dans le but de répondre à des besoins et des intérêts spécifiques. Ce jeu entre acteurs déterminera les pouvoirs et les contraintes de chacun, ce qui influencera la forme et l'avancement du projet. De ce fait, le processus décisionnel commun a un impact sur la forme que prend le projet, comme en témoigne le cas de la MFR du KRTB, avec son concept « éclaté ».

Dans le processus de réalisation du projet, les acteurs doivent mettre en place des actions structurées plus formellement, comme la réalisation d'une étude de faisabilité, l'adoption d'un mode de gestion pour l'internat de la MFR et finalement la constitution d'un conseil d'administration pour sa gestion. Dans les projets étudiés, nous avons constaté que l'étude de faisabilité était une étape incontournable du projet, puisqu'elle offrait un outil autour duquel les acteurs appuieraient la mise en place du projet. Toutefois, nous constatons que cet outil, même s'il est réalisé avec beaucoup de soin et occupe une grande part du processus, ne garantit pas la réalisation du projet et ce, même si l'étude est

favorable à la MFR. En effet, dans certains cas, l'étude de faisabilité a créé des doutes dans l'esprit de certains partenaires, ce qui ne donna pas l'effet escompté. De ce fait, un calcul du temps et des coûts associés à cette étape, malgré le fait qu'elle soit incontournable, devrait être davantage analysé. En ce qui a trait au statut légal que doit prendre l'internat, on comprend que les intervenants ont favorisé la coopérative pour le sens commun que cela procure aux acteurs, pour inciter leur participation dans le projet. En effet, du fait que la coopérative fasse partie de la philosophie agricole et rurale, les intervenants ont voulu que les gens se sentent plus familiers avec la gestion du projet, en plus d'inciter certains partenaires financiers, comme Desjardins, à s'investir dans celui-ci.

Un autre élément des interactions ayant un impact sur la réalisation du projet est comment s'organise la coopération. Concernant l'implication des acteurs, on constate qu'il y a eu collaboration entre les intervenants, puisque les mandats de chacun reposaient sur les forces et les expertises des acteurs, donc en complémentarité. Dans le comité de mise en place, nous retrouvons différents acteurs représentant des secteurs diversifiés (politique, économique, social et scolaire) qui permettent une plus grande promotion du concept, en plus d'avoir de nombreux appuis par l'étendue de leurs réseaux. Aussi, le fait d'avoir des acteurs économiques, dont les organismes de développement qui sont souvent instigateurs du projet, favorise l'implication d'autres acteurs du milieu en plus d'influencer le mode de gestion du projet. Dans certains cas, les partenaires se sont totalement investis et dans d'autres cas les implications furent plus ponctuelles, mais toujours dans une optique de réussite du projet. Chaque acteur est libre de s'investir comme il le souhaite dans le projet et de poser des actions qui auront une répercussion sur la finalité de celui-ci, ce qui la rend incertaine. Certains sont allés au-delà de leur mandat initial et ont ainsi fait en sorte que le projet prenne une dimension particulière. Le Granit et le KRTB sont deux exemples où les acteurs ont été plus loin que leur mandat initial. Dans le cas du projet des Grands-Boisés, la disparité entre les implications et la vision des acteurs du projet de MFR a porté préjudice à celle-ci. On comprend que les éléments de concertation, comme le pouvoir et la liberté d'agir, ont une influence sur le déroulement et la finalité du projet. Dans ces trois cas, les

acteurs ont occupé une multitude de rôles avec des mandats diversifiés, dont la promotion du projet qui était au cœur des tâches des intervenants.

La stratégie commune des acteurs dans les projets étudiés est sans doute d'avoir réuni différents intervenants. Dans le cas du KRTB, la particularité est d'avoir coopéré entre MRC, mais pour l'ensemble des projets, les intervenants ont voulu diversifier les acteurs autour de la table pour la force et l'étendue de leur réseau. Des alliances et des mésententes se sont créées, facilitant l'avancement du projet ou causant parfois des situations plus délicates à gérer entre intervenants. Les responsabilités et le mandat de chaque acteur doivent être déterminés et respectés entre ceux-ci au départ pour éviter des situations ambiguës qui conduiraient à une confrontation entre acteurs. Il semble que le mandat de recrutement des jeunes soit un mandat propice à la mésentente des intervenants, puisqu'il y a un enjeu significatif pour cette étape, par la CS et le comité, soit la réalisation du projet. Les acteurs des projets se connaissaient par les mêmes domaines d'expertise, mais rarement entre domaines différents. Le réseau professionnel des intervenants a facilité la réalisation de leur mandat respectif et donc permis de faire avancer le projet.

Un aspect significatif et qui exerce un impact sur les interactions des intervenants est la vision de ceux-ci du projet. Lorsqu'on analyse la vision qu'ont les acteurs, on constate toute l'importance de développer un sens commun autour de celui-ci pour obtenir un résultat positif à la coopération. Il doit y avoir une concertation territoriale au préalable avec les acteurs de la région pour pouvoir par la suite mettre en place des actions communes. Dans ces projets, il y avait des diversités de points de vue sur ce que représentait le projet, mais l'objectif était le même, soit de mettre en place une MFR. Certes, il est difficile de savoir à l'avance ce que pense chaque acteur et comment il perçoit le projet, mais dans les actions posées, souvent on constate l'intérêt de l'intervenant. Dans le cas du projet de MFR des Grands-Boisés, la CS s'est impliquée par bonne conscience, mais dans les faits, ses intervenants ne croyaient pas que cela était une solution pour répondre aux besoins de formation dans le domaine forestier. Le projet fut d'abord interprété comme une critique à son endroit et ainsi, le comité n'a pas pu recevoir

l'ouverture escomptée de la part de la CS. Il est donc essentiel que le comité qui tente de mettre en place une MFR n'apporte pas le projet avec une critique de ce qui est fait par la CS.

En ce qui a trait à l'esprit local, le chauvinisme entre instances, localités ou régions se vit dans les visions du projet, dans les habitudes de concertation et dans les alliances naturelles des intervenants, mais cela n'est pas clairement identifié par les acteurs des projets étudiés. Les ressources qui sont valorisées dans le projet découlent des besoins et des problèmes vécus par le milieu. Malgré une diversité de milieux vivant des problèmes similaires et ayant envie de mettre en place ce type de projet, la présence d'autres projets de MFR au Québec est incertaine. Il y a un enjeu de reconnaissance auprès du MELS qui doit être résolu pour faciliter le financement et l'ouverture des commissions scolaires à ce type de projet. De plus, il doit y avoir une entente entre les projets de MFR pour définir à l'unanimité le concept de MFR, c'est-à-dire donner au concept une couleur unique dans l'offre actuelle de formations en concomitance. Finalement, en ce qui concerne l'instance qui représente les coopératives de MFR au pays, la FQCMFR, les acteurs sont divisés quant à sa pertinence et à son apport dans la mise en place de futurs projets.

Finalement, on comprend que les interactions des intervenants d'un projet ont un impact sur la réalisation de ce dernier, soit dans les éléments de concertation (liberté d'agir, pouvoir et contraintes) qui se retrouvent lors de la mobilisation des acteurs, dans l'élaboration et la gestion des étapes du projet (mise en place d'outils, statut de gestion), dans l'organisation de la collaboration ou encore dans la vision qu'ont les acteurs du projet. Chaque action, geste et décision, a un impact sur le déroulement de la mise en place du projet. De ce fait, il est essentiel de considérer cet élément lors de réalisation d'un projet en coopération. Certes, l'implication d'acteurs essentiels, comme la CS, ainsi qu'un bon financement et un milieu prêt à soutenir le projet sont indispensables pour réaliser la MFR, mais il faut aller plus loin dans la vision collective d'un projet impliquant autant d'intervenants. Il faut garder à l'esprit que les acteurs impliqués en concertation sont libres de leur actes et de leurs décisions, qu'ils ont un pouvoir par leur connaissance, leur

expertise et leurs avoirs, et que dans un projet où il y a des contraintes pour chacun, tous doivent faire leur part pour que la coopération soit possible.

CONCLUSION GÉNÉRALE

À la lumière de cette recherche qui se voulait une démarche pour mieux saisir comment des interactions entre acteurs d'un même projet influencent le processus de mise en place de celui-ci, nous constatons l'étendue des éléments que cette étude comporte. Comme nous l'avons expliqué dans la synthèse des résultats, les éléments de coopération (pouvoir, liberté et contraintes) qu'amènent Crozier et Friedberg (1977) sont à la base du jeu des acteurs et donnent un caractère contingent à la finalité du projet. Les interactions des intervenants vont donc conduire le processus de mise en place vers une finalité qui lui est inconnue. Chaque processus de réalisation d'un projet est une aventure qui débouche sur un résultat escompté mais incertain. Bien entendu, certains éléments comme le financement et des partenaires essentiels sont importants pour la réussite du projet, mais il faut retenir que ceux-ci ne sont pas garants du projet. Il faut tenir compte des acteurs, non seulement pour ce qu'ils y apportent mais aussi pour ce qu'ils viennent chercher dans celui-ci.

Tel que nous l'avons vu dans l'analyse, certaines relations entre intervenants influencent la réalisation du projet, comme le processus de mobilisation par des acteurs d'organismes de développement qui favorise l'implication des divers acteurs (politiques, sociaux, économiques et scolaires). Malgré des intérêts divergents, ces instances permettent la convergence et la création d'un sens commun et ainsi, une possible coopération entre les acteurs d'un milieu. Dans cette coopération, on constate une collaboration entre les acteurs pour favoriser la réalisation du projet. Bien que l'acteur économique permette l'implication d'autres intervenants, cela ne garantit pas la réalisation du projet, tout comme la réalisation

d'actions formellement structurées, comme l'étude de faisabilité ou l'adoption d'un statut de gestion de l'internat en coopérative.

Chaque acteur est libre du type d'implication qu'il adopte, que celle-ci soit plus ponctuelle ou investie totalement. Cette implication donnera un caractère particulier au projet ou peut y porter préjudice lorsqu'il y a trop de différence entre l'implication de chacun des acteurs dans un même projet. Certes, la vision qu'ont les divers acteurs du projet aura un impact considérable sur la réalisation de celui-ci. S'il est stratégique d'avoir une diversité d'acteurs dans un tel projet, il faut toutefois tenir compte des habitudes de concertation et des alliances naturelles des acteurs sur un territoire pour qu'il y ait une réelle gouvernance du milieu. Si l'avenir de projets en concertation comme ceux des MFR est incertain, il faut qu'à la base les intervenants de ce milieu définissent de manière unanime ce qu'est une MFR auprès du MELS et de la FQCMFR. Il y a des éléments incontournables dans la mise en place d'une MFR, comme l'implication de la CS, le financement et un milieu prêt à soutenir le projet, mais il faut toujours garder à l'esprit que chaque geste compte, que chacun doit faire sa part pour qu'un tel projet voie le jour.

Bien que notre recherche repose sur des points de vue d'acteurs, ceux-ci furent également appuyés par différents éléments d'information écrits. Certes, nous n'avons pas la prétention de dire que notre étude représente l'ensemble des cas de MFR au Québec, mais nous croyons que celle-ci peut aider à mieux saisir les éléments importants à retenir dans un processus de concertation, soit la nature des relations entre intervenants. À la vue de ces résultats, on comprend la complexité des réseaux relationnels dans la mise en place d'un projet en concertation tel celui des MFR. Avec cette recherche, les acteurs associés au monde des MFR devraient être en mesure de saisir l'importance des réseaux et des relations entre les intervenants qui souhaitent implanter le concept dans leur milieu. Ce travail peut être une piste de réflexion pour une communauté qui souhaite mettre en place ce type de projet.

Nous aurions aimé analyser plus de projets n'ayant pu se réaliser ainsi que l'ensemble des projets de MFR au Québec pour comparer nos informations, mais le cadre du mémoire

de maîtrise ne nous permettait pas de le faire. Néanmoins, nous avons pris soin de bien diversifier notre échantillon pour couvrir le plus de réalités différentes possibles que nous pouvions étudier.

Également, nous aurions voulu avoir davantage d'éléments portant sur les interactions des acteurs, ce qui est plus complexe à retracer lorsque le projet est en place depuis un certain moment. De ce fait, il pourrait être intéressant de suivre la réalisation d'un projet de MFR en temps réel, soit étudier un projet qui est dans ce processus de mise en place. Conséquemment, les informations seraient peut-être plus faciles à recueillir auprès des acteurs, puisqu'elles seraient perçues en temps réel dans un processus d'observation participante. De plus, une étude sur la place des initiateurs de projets en région serait pertinente, surtout dans le contexte actuel, pour comprendre l'impact de ces acteurs sur les milieux mais surtout sur leur capacité à mobiliser les gens autour de projets de concertation.

RÉFÉRENCES BIBLIOGRAPHIQUES

- ASSOCIATION DES MAISONS FAMILIALES RURALES. 2014. « Historique des MFR », en ligne : <http://www.mfr.asso.fr/presentation-mfr/pages/histoire-mfr.aspx>
- BERTACCHINI, Yann. 2002 « Concertation territoriale et politique territoriale concertée », en ligne : <http://archivesic.ccsd.cnrs.fr/docs/00/06/21/93/HTML/>
- BOURQUE, Denis. 2009. « Transversalité et concertation : entre facteur de développement ou d'enfermement des initiatives locales », *Les Politiques Sociales*, vol. 69, nos 1-2, p.18-30.
- CAAAQ. 2008. *Rapport de la Commission sur l'avenir de l'agriculture et de l'agroalimentaire québécois*, en ligne : www.caaaq.gouv.qc.ca/userfiles/File/Dossiers%2012%20fevrier/RapportFr_haute.pdf
- CHAPRON, Paul. 2011. « Analyse de réseaux de pouvoir au sein d'une organisation sociale », *Nouvelles perspectives en sciences sociales*, vol. 6, n°2, p. 233-256.
- CONSEIL REGIONAL DE PREVENTION DE L'ABANDON SCOLAIRE SAGUENAY-LAC-SAINT-JEAN (CRÉPAS). Rapport Annuel 2008-2009, en ligne : <http://www.crepas.qc.ca/nouvelle.php>
- CROZIER, Michel et Erhard FRIEDBERG. 1977. *L'acteur et le système, les contraintes de l'action collective*, Paris : Éd. du Seuil, 500 p.
- DEMAILLY, André et François PINGAUD. 2005. « Les organisations selon Simon, Nonaka et Takeuchi », *Bulletin de psychologie*, n° 475, p. 149 à 156.
- DURAND, Jean-Pierre et Robert WEIL. 2006. « Sociologie contemporaine », 3^e éd. revue et augmentée, Paris : Éd. Vigot, 815 p.
- EHLINGER, Sylvie, Véronique PERRET et Didier CHABAUD. 2007. « Quelle gouvernance pour les réseaux territorialisés d'organisation? », *Revue française de gestion*, N° 170, p. 155 à 171.
- EMPLOI ET SOLIDARITE SOCIALE QUEBEC. 2008. « Les défis de l'emploi au Québec », en ligne : <http://emploiuebec.net/imt/defis.asp>

- FONTAN, Jean-Marc et René LACHAPELLE. 2000. *Concertation et partenariat, Formation à l'Institut de développement communautaire*, Université Concordia, 23 p.
- GAGNON, Claudia. 2008. *Arrimage des pratiques éducatives d'enseignants et de formateurs en entreprise en contexte d'alternance. Études de cas en formation professionnelle agricole*, thèse présentée à la faculté d'éducation de l'Université de Sherbrooke, 482 p.
- GROSSETTI, Michel et Frédéric GODART. 2010. « Harrison White : des réseaux sociaux à une théorie structurale de l'action, introduction au texte de Harrison White, Réseau et Histoire », *SociologieS*, en ligne : <http://sociologies.revues.org/233>
- HADJOU, Lamara. 2010. « Les deux piliers de la construction territoriale : coordination des acteurs et ressources territoriales », *Développement durable et territoires*, en ligne : <http://developpementdurable.revues.org/8208>
- LE DEVOIR. 2012. « Le décrochage scolaire s'est amplifié dans plusieurs régions », en ligne : < <http://www.ledevoir.com/societe/education/343137/le-decrochage-scolaire-est-amplifie-dans-plusieurs-regions> >
- LE NOUVELLISTE. 2013. « La MFR de la MRC de Maskinongé cesse ses activités », en ligne : <http://www.lapresse.ca/le-nouvelliste/vie-regionale/maskinonge/201308/15/01-4680050-la-mfr-de-la-mrc-de-maskinonge-cesse-ses-activites.php>
- LORRAIN-CAYER, Martine et Karl LUSSIER. 2004. *Étude de cas la communauté de St-Romain, l'école éloignée en réseau*, en ligne : http://eer.qc.ca/doc/2004/02/Cas_Saint-Romain_final.pdf
- LOUBARESSE, Élodie. 2007. « Le pilotage d'un réseau productif local par un broker formel: une approche en termes d'encastrement », présenté dans le cadre de la *XVIe conférence internationale de management stratégique*, Université de Paris II Panthéon-Assas, 31 p.
- LUSSIER Karl, 2004. *La collaboration école-communauté : une perspective de développement local au moyen de quatre études de cas*, mémoire présenté au programme de maîtrise en gestion du développement des coopératives et des collectivités, Institut de recherche et d'enseignement pour les coopératives de l'Université de Sherbrooke (IRECUS), 152 p.
- LUSSIER Karl et Mélanie LAGACÉ, dir. PRÉVOST Paul. 2004. *Vers une consolidation du lien école-communauté, projet éloignée en réseau*, en ligne : www.eer.qc.ca/docs/11/lien_ecole-communautaire.pdf
- MARTEL, Ronald. 2009. « La Maison familiale rurale de Lac-Mégantic ferme ses portes », Cyberpresse, 19 octobre, en ligne : <http://www.cyberpresse.ca/la->

tribune/estrie/200910/19/01-912663-la-maison-familiale-rurale-de-lac-megantic-ferme-ses-portes.php

- MAZALON, Élisabeth et Carol LANDRY. 1998. « L’alternance au Québec, une idée ancienne pour de nouvelles pratiques de formation », *Nouveaux cahiers de la recherche en éducation*, vol 5, n° 1, p. 93 à 116 <http://id.erudit.org/iderudit/1017296ar>
- MFR Québec, 2007. *Les Maisons familiales rurales au Québec*, mémoire présenté à la Commission sur l’avenir de l’agriculture et de l’agroalimentaire québécois, 7 p., en ligne : [www.caaaq.gouv.qc.ca/.../12-21-J-MFR\(version%202\).pdf](http://www.caaaq.gouv.qc.ca/.../12-21-J-MFR(version%202).pdf)
- PRÉVOST, Paul. 2004. *Projet école éloignée en réseau, les collaborateurs école-communauté au Québec : une perspective de développement local au moyen de quatre études de cas*, rapport de recherche, Université de Sherbrooke, 63 p., en ligne : www.eer.qc.ca/publications/2004/.../ecole_communautes_PPrevost_2004.pdf
- PRÉVOST, Paul, LUSSIER, Karl et Michel BOYER. 2009. *ÉÉR école-communauté : Réflexion sur l’expérience du Bas-Saguenay Sud*, 40 p., en ligne : www.cefrio.qc.ca/upload/EER_ecole-communautaire_final.pdf
- RADIO CANADA. 2011. « Fermeture de l’école Val-Joubert », en ligne : <http://www.radio-canada.ca/regions/est-quebec/2011/01/12/002-ecole-val-joubert-sainte-paule-fermeture.shtml>
- REIX, Fabien. 2008. « L’ancrage territorial des créateurs d’entreprises aquitains : entre encastrement relationnel et attachement symbolique », *Géographie, économie, société*, vol.10, n° 1, p. 29-41 http://www.cairn.info/article.php?ID_REVUE=GES&ID_NUMPUBLIE=GES_101&ID_ARTICLE=GES_101_0029
- STATISTIQUE CANADA. 2005. « Projection démographique », en ligne : <http://www4.hrsdc.gc.ca/.3ndic.1t.4r@-fra.jsp?iid=33>
- STEYER, Alexandre et Jean-Benoit ZIMMERMAN. 2004. *Influence sociale et diffusion de l’innovation*, Observatoire des stratégies d’entreprises de la Sorbonne-PRISM, Université de Paris I et Groupe de recherche en économie quantitative d’Aix-Marseille (GREQAM), Document de travail N° 17, 16 p.

ANNEXES

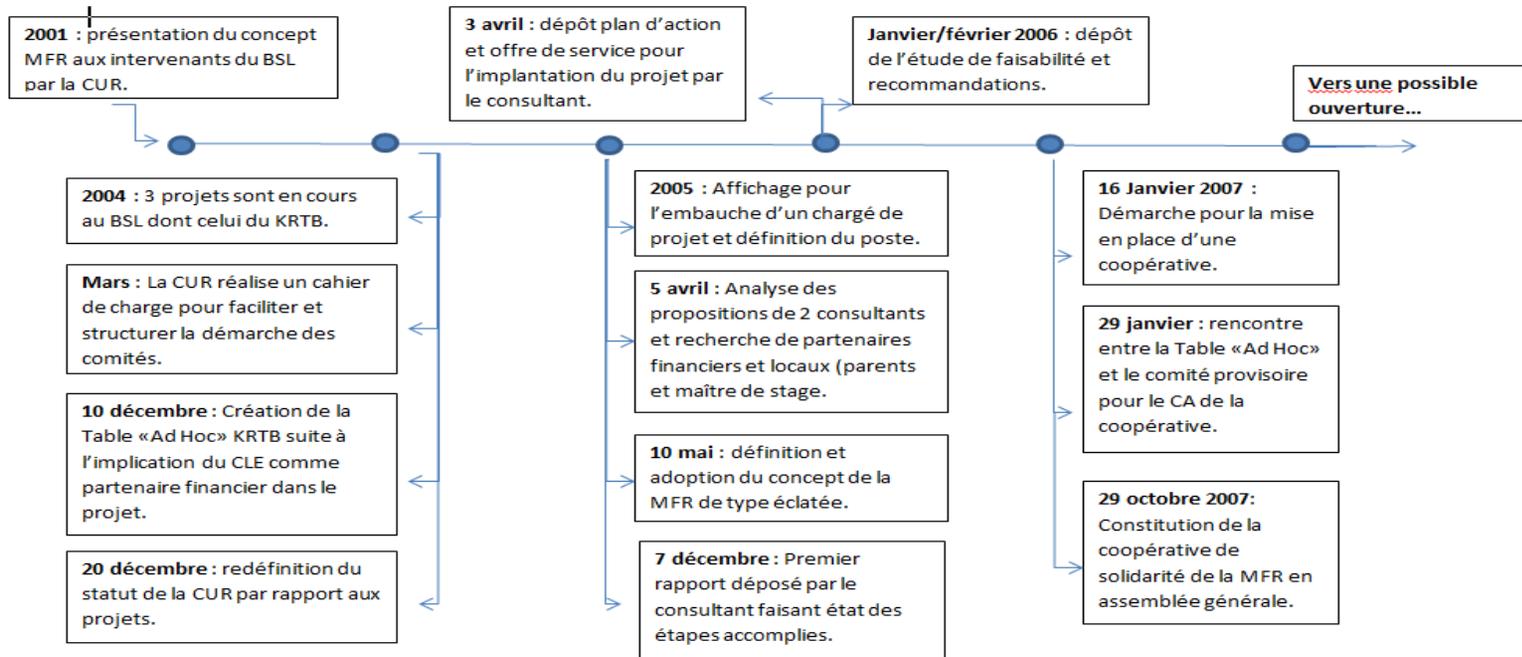
ANNEXE I : MISSION DES ACTEURS INSTITUTIONNALISES CONCERNES DANS LE PROJET

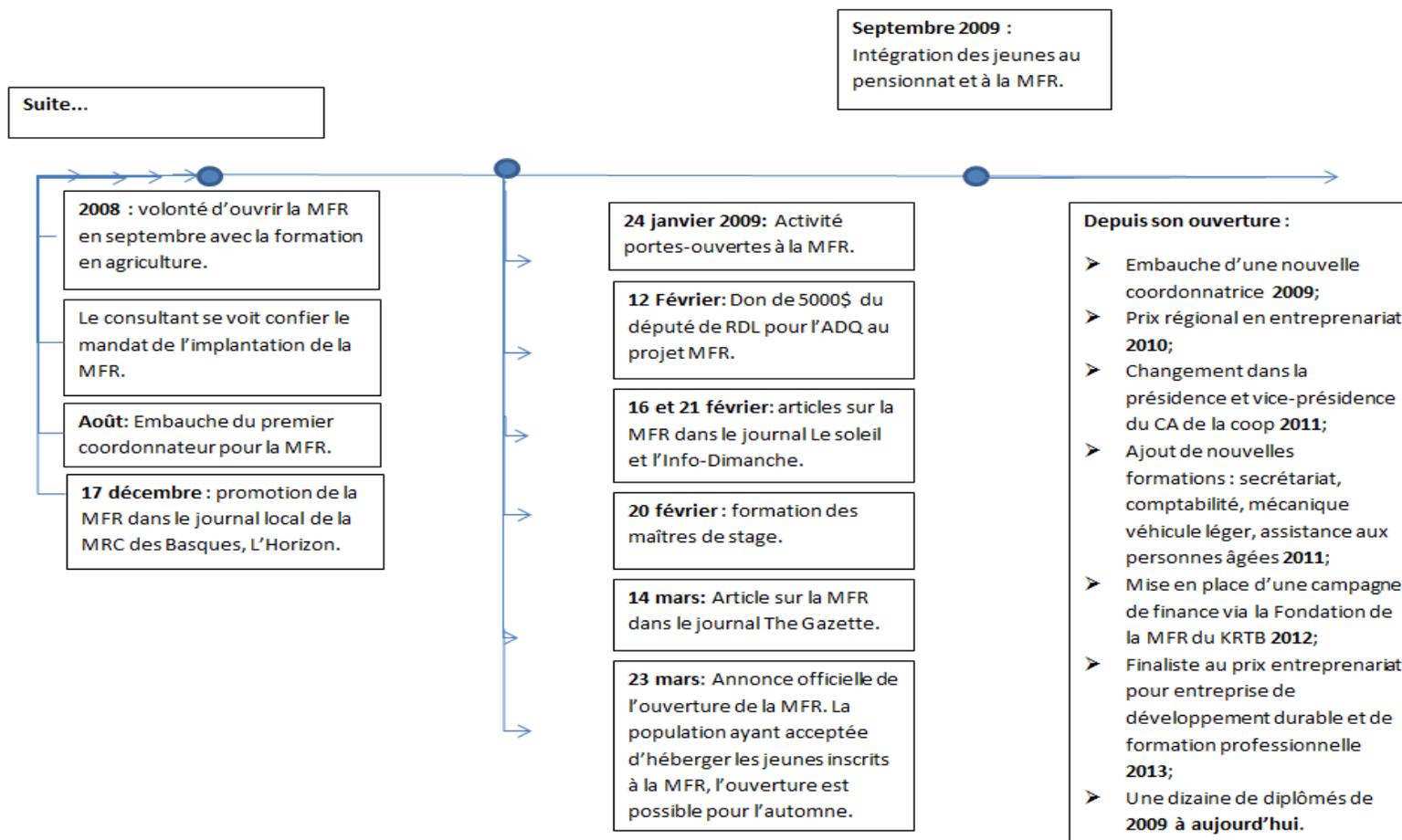
Acteurs institutionnalisés concernés	Mission
Coalition urgence rurale (CUR)	<p>Accompagner les citoyennes et citoyens dans la prise en charge de leur milieu, selon les principes du développement durable des communautés rurales et en partenariat avec les organismes locaux. Elle est guidée dans son action par cinq principes définis dans sa politique de développement durable : l'<i>habitation</i> du territoire, l'exploitation rationnelle et polyvalente des ressources par les habitants eux-mêmes, la création d'emplois stables et rémunérés équitablement, le maintien et l'amélioration de la proximité des services et la valorisation des personnes. Dans la poursuite de ses objectifs, la CUR vise à développer la conscience collective du milieu, à contribuer à la réalisation du potentiel des communautés rurales en complémentarité avec l'action du milieu urbain, à solidariser des intervenantes et intervenants qui travaillent dans des secteurs d'activités complémentaires en vue d'aider au développement du milieu rural, à solidariser les gens à la base et à les stimuler à prendre en main leur développement. (Source : Action de l'Est, coopérative de solidarité)</p>
Centre local de développement (CLD)	<p>Abolis en 2015, les centres locaux de développement étaient des organismes à but non lucratif constitués en vertu de la partie III de la loi sur les compagnies. Ils étaient chargés de favoriser le développement local et le soutien à l'entrepreneuriat sur le territoire des municipalités régionales de comté (MRC) et des communautés urbaines. (Source : site internet du MAMROT)</p>

Centre local d'emploi (CLE)	Les centres locaux d'emploi (CLE) sont la porte d'entrée d'Emploi-Québec. Ils offrent des ressources et des services aux personnes qui ont besoin d'une aide en matière d'emploi ou d'une aide de dernier recours. Ils soutiennent les employeurs dans la gestion et le développement des compétences de leurs ressources humaines et dans le recrutement de personnel. (Source : site internet des CLE)
Commission scolaire (CS)	Le mandat des commissions scolaires consiste à organiser les services éducatifs prévus par la loi, à promouvoir et valoriser l'éducation publique sur son territoire, à veiller à la qualité des services éducatifs et à la réussite des élèves, tout en contribuant au développement social, culturel et économique de sa région. (Source : site internet de la FCSQ)
Carrefour jeunesse-emploi (CJE)	Les carrefours jeunesse-emploi ont comme mandat d'accompagner et de guider les jeunes adultes de 16 à 35 ans dans leur démarches d'insertion sociale et économique, en aidant à leur cheminement vers l'emploi, vers un retour aux études ou dans le démarrage d'une petite entreprises. Les services et activités visent à l'amélioration des conditions de vie générales des jeunes. (Source : site internet du RCJEQ)
Union des producteurs agricoles (UPA)	Dans le respect de ses valeurs, l'UPA a pour mission principale de promouvoir, défendre et développer les intérêts professionnels, économiques, sociaux et moraux des productrices et producteurs agricoles et forestiers du Québec, sans distinction de race, de nationalité, de sexe, de langue et de croyance. De plus, en constante interaction avec l'ensemble de la société québécoise, l'UPA contribue à l'amélioration des conditions de

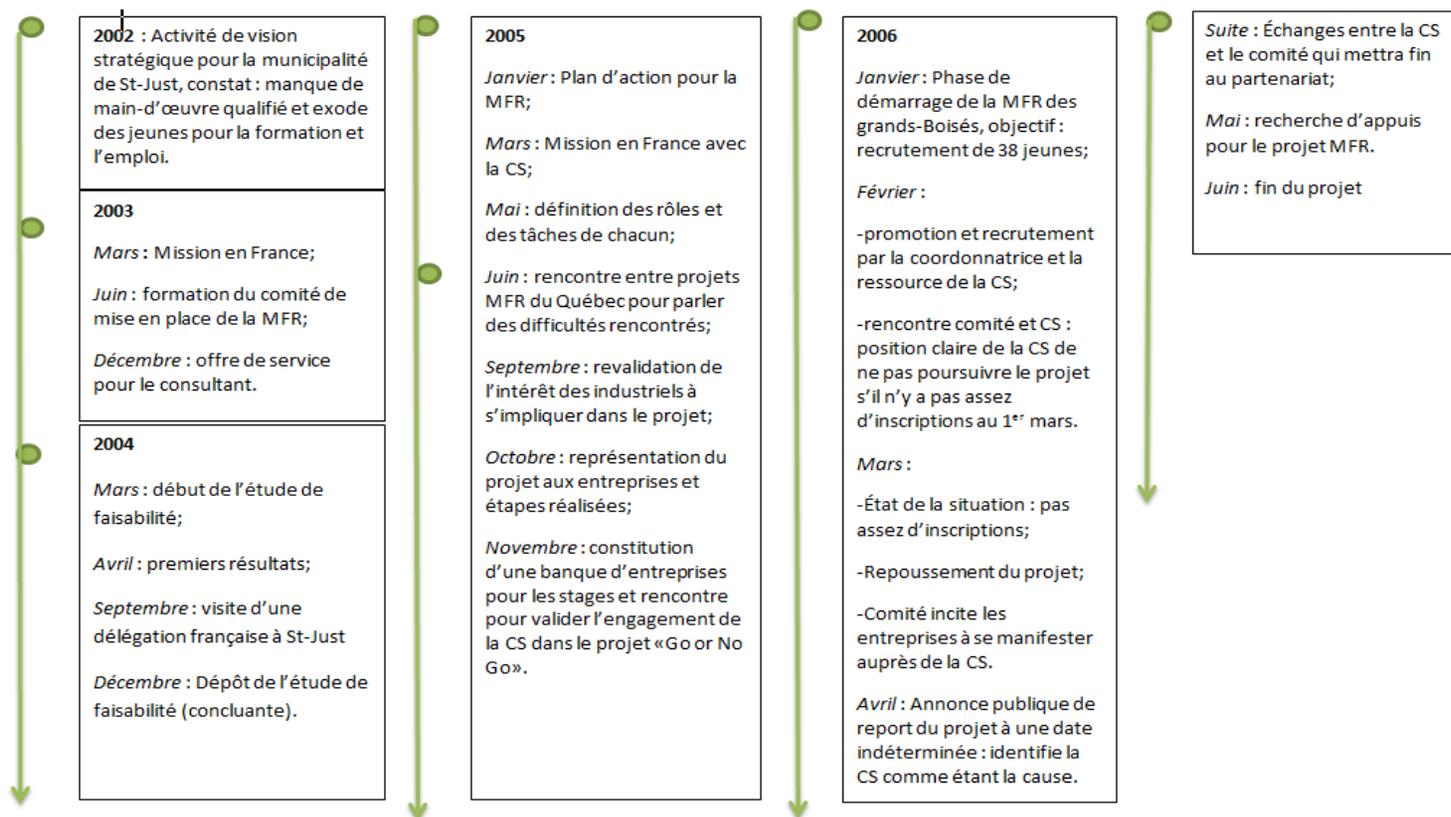
	<p>vie sur le plan social, économique et culturel du milieu rural. Enfin, l'UPA reconnaît que l'agriculture et la foresterie québécoise se situent dans un contexte d'interactions mondiales et qu'en conséquence, elle peut s'associer à l'action collective des regroupement de productrices et producteurs agricoles et forestiers, tant au Canada qu'à l'étranger. (Source : site internet de l'UPA)</p>
--	--

ANNEXE II : LIGNE DU TEMPS DES MOMENTS CHARNIERES MFR KRTB : 2001-2009

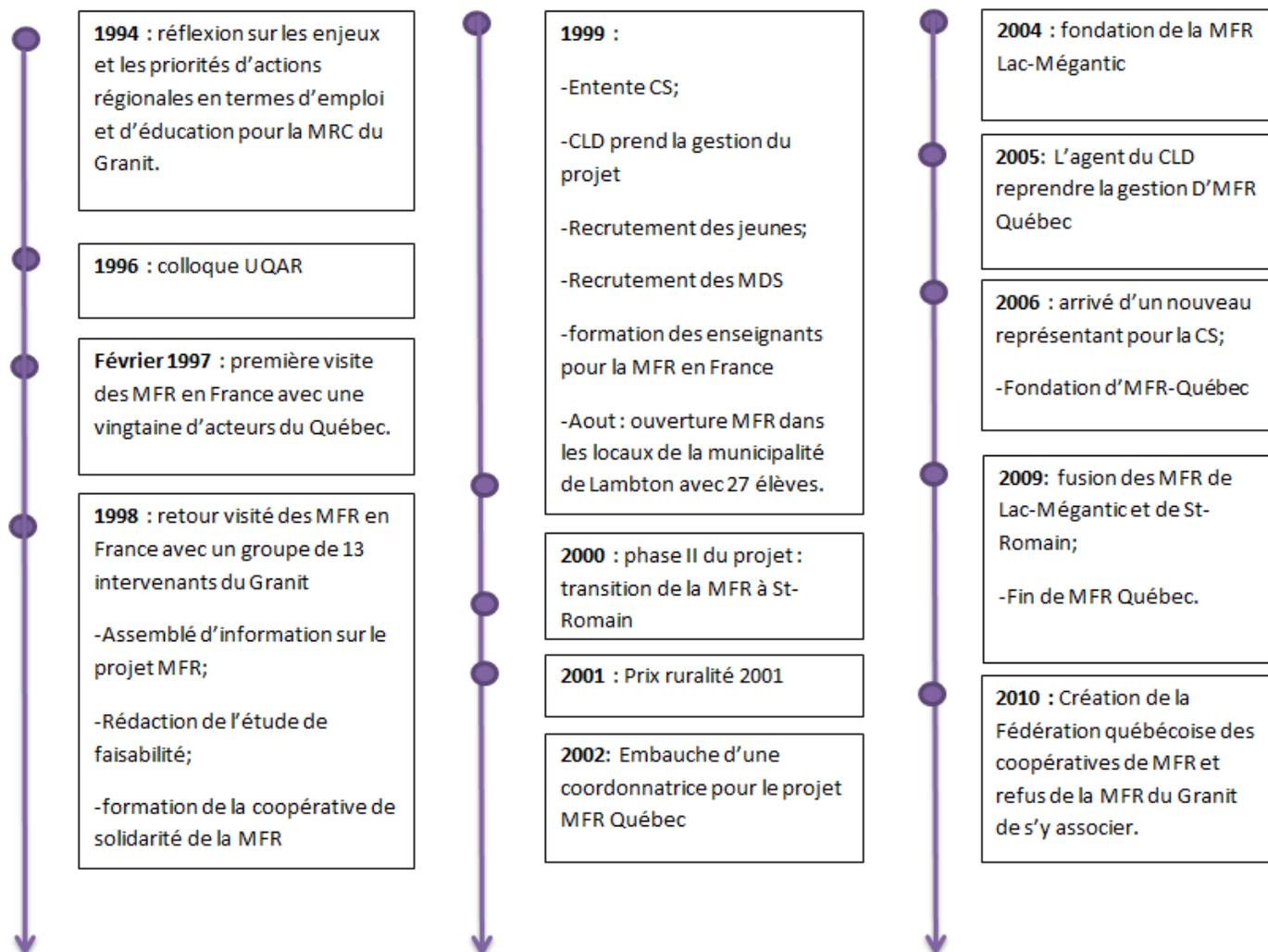




ANNEXE III : LIGNE DU TEMPS DES MOMENTS CHARNIERES MFR DES GRANDS BOISES : 2002-2006



ANNEXE IV : LIGNE DU TEMPS DES MOMENTS CHARNIERES MFR DU GRANIT : 1994-2010



ANNEXE V : CONCEPTUALISATION

Concepts	Dimensions	Sous-dimensions	SS-dimensions	SSS-Dimensions	SSSS-Dimensions	Indicateurs	Mesures
1. Interactions entre acteurs	1.1 coopération entre acteurs d'un territoire pour répondre à un besoin.	1.1.1 Construit d'actions collectives : Comité de mise en place du projet MFR.	<ul style="list-style-type: none"> -Concertation entre acteurs des actions à poser; -Actions structurées réalisées dans le cadre de la MFR; 	<ul style="list-style-type: none"> -Relations de pouvoir; -Jeux d'acteurs; -Contraintes sociales -Évaluation du projet; -Recherche de financement; -Recherche de partenaires; -Promotion du projet. 	<ul style="list-style-type: none"> Présence de certains acteurs essentiels. -Liberté d'agir de l'acteur -Contexte dans lequel le projet s'articule. -Étude de faisabilité; -Attachement du financement; -Implication de partenaires importants -soutien de la communauté et inscription de jeunes dans la formation. 	<ul style="list-style-type: none"> Forme que prend le projet MFR. Réalisation d'étapes significatives et avancement du projet. 	<ul style="list-style-type: none"> Mise en place ou non, du projet de MFR.

	1.2 Acteur	1.2.1 Types d'acteurs	-Politique;	-Locaux; -Régionaux; -Provinciaux.	-Municipalité (conseil municipal); -Maire; -Préfet; -Député; -Ministre.	-soutien et implication d'acteurs politiques dans le projet.	-Présence ou non d'acteurs politiques dans le projet.
			-Scolaire;	-Locaux; -Régionaux; -Provinciaux.	-École; -Comité de parents; -Directeur d'école. - Direction de la C.S; -Commissaire d'école; -MEQ, -FCSQ; -MFR Québec.	-Support et implication des diverses instances scolaires dans le projet.	-Présence ou non des acteurs scolaires dans le projet.
			-Sociale;	-locaux; -régionaux.	-Parents d'élèves; -Élèves; -Professeurs; -Clubs et associations.	-Participation et implication dans le projet.	-Présence ou non des acteurs sociaux dans le projet.
			-Économique;	-Privé/public	-Entreprises locales et	-Participation et implication	-Présence ou non d'acteurs du

		1.2.2 Rôles des acteurs	<p>-Porteurs de projet «broker»;</p> <p>-Leader positif/négatif;</p>	<p>-Comité de mise en place du projet.</p> <p>-Personnes ou organisation qui a une influence sur la collaboration des acteurs;</p>	<p>régionales; -CQCM; -Organismes de développement (CLD, SADC, CDB, FQMFR, MDEIE);</p> <p>-Architecte du projet; -Possède des connaissances et compétences particulières; -Initiateur des relations interorganisationnelles; -Agent de confiance entre acteurs.</p> <p>-Type d'influence sur le projet.</p>	<p>des divers secteurs économiques.</p> <p>-Comité qui travaille à la réalisation du projet.</p> <p>-Perception positive ou négative des acteurs face au projet.</p>	<p>secteur économique.</p> <p>-Présence d'un broker dans la mise en place de la MFR.</p> <p>-Mobilisation ou démobilisation des réseaux d'acteurs.</p>
--	--	-------------------------	--	--	---	--	--

			-Partenaires, associés, et collaborateurs.	-Types d'implications	-Financières; - Développements; -Politiques; -Sociales.	-Appropriation du projet par un réseau d'acteurs	-Présence ou non de partenaires, d'associés et de collaborateurs diversifiés au projet.
		1.2.3 Caractéristiques des acteurs dans le projet;	-Degré d'implication dans le projet :	-Direct; (participative)	-Broker; -Leaders; -Partenaires.	-Actions qui ont une répercussion directes sur la réalisation du projet (premier plan).	-Présence ou non d'acteurs impliqués directement dans le projet;
				-Indirect; (contributive)	-Collaborateurs	-Actions qui ont une répercussion indirectes sur la réalisation du projet (second plan).	-Présence ou non collaborateurs au projet.
			-Sa constitution	-Individuel -collectif;	→	-Nombre d'acteurs impliqués dans le projet.	-Présence ou non d'acteurs individuels ou collectifs.
			-La nature des acteurs impliqués	-Secteur d'activités des acteurs.	-Social; -Économique; -Politique.	-Origine des acteurs dans le projet.	-Présence ou non d'acteurs issus de secteurs variés.

2. Réseaux et organisations	2.1 Relationnel	2.1.1 Relations encadrées des acteurs.	- Réseaux amicaux et familiaux.	-Parents; -Amis (es); -Conjoint (e).	→	-Capacité des acteurs à mobiliser ou non leurs réseaux.	-Participation ou non des réseaux familiaux et amicaux des acteurs dans le projet.
			-Relations professionnelles	-Collègue de travail; -Patron; -Syndicat.	→	-Capacité des acteurs à mobiliser leurs réseaux professionnels	-Participation ou non des réseaux professionnels des acteurs dans le projet.
			-Attachement symbolique.	-Communauté ethnique; -Club sociaux; -Associations locales.	→	-Capacité des acteurs à mobiliser les organisations de leur communauté.	-Présences ou non des organisations sociales dans le projet.
		2.1.2 Relations d'influence sociale.	-Réputation de l'acteur;	-Positive et/ou négative.	→	-La perception des autres acteurs vis-à-vis l'acteur impliqué.	-Présences ou non d'une réputation commune à un acteur.
			-Subjectivité de la relation;	-Ce qui caractérise principalement la relation.	→	-Perception des acteurs ce sur quoi repose leur	-Présence ou non d'une subjectivité de la relation entre les acteurs.

			-L'histoire de la relation.	-Notion de temps et d'évènements particuliers associés à deux acteurs.	→	relation entre acteur.	
	2.2 Inter organisationnel	2.2.1 Alliances stratégiques;	-Implication d'acteurs et d'organisations diversifiées favorisant la réalisation du projet;	-Contribution dans des sphères d'actions essentielles au projet (financement, promotion, mobilisation du milieu)	-Président d'une association; -Banque; -Leader local; -Entreprise importante -Organisation scolaire.	-Contexte évolutif de la relation entre acteurs.	-Présence ou non d'une histoire entre les acteurs.
						-Ententes et actions faites en commun, facilitantes la réalisation du projet.	-Présence ou non d'acteurs stratégiques dans le projet permettant sa réalisation.
3 Territoire	3.1 Coordination des acteurs;	3.1.1 Gouvernance locale;	-Acteur privé;	-Regroupement d'entreprises locales et régionales.	→	-Organisation d'acteurs de niveau et de secteur diversifiés dans l'optique de répondre à un problème local.	-Présence ou non d'une organisation d'acteurs dont le but est de répondre à certains problèmes locaux urgents.
			-Acteur public;	-Regroupement d'organismes gouvernementaux.	→		
			-Acteur mixte.	-Regroupement comprenant une	→		

				diversité d'acteurs publics, privés et issus de la communauté.			
		3.1.2 Proximité;	Les relations individuelle ou collective qui sont directes entre les acteurs issus de milieux divers.	-Géographique;	-Locale; -Régionale; -Provinciale.	-Proximité géographique entre les acteurs à différents niveaux.	-Présence ou non d'une proximité relationnelle significative entre les acteurs.
				-Institutionnel;	-École; -Commission scolaire; -MEQ.	-Proximité entre acteurs des diverses échelons institutionnels.	-Présence ou non de relations de proximité entre les institutions et les acteurs.
				-Organisationnel;	-Municipalité; -MRC; -Organismes de développement : (CRÉ, SADC, CRD) -Le MAMROT; -MDEIE;	-Proximité entre les instances organisationnelles et les autres acteurs.	-Présence ou non d'une proximité dans les relations des acteurs organisationnels et des autres acteurs.
		3.1.3 Confiance.	Engagement réciproque des	-Valeurs; -Normes;	—————>	-Capacité relationnelle	-Présence ou non d'une coordination dans les actions faites pour le projet.

			acteurs.	-Façon de faire .		s'adapter aux changements sociétaux.	
	3.2 Coordination des ressources.	3.2.1 La ressource territoriale;	-Matériel; -Immatériel;	-La position; -La constructibilité; -La complexité systémique; -La temporalité ou la durabilité.	→	-Ensemble de ressources se retrouvant sur un territoire et considérées et identifiées par les acteurs qui s'y retrouvent.	-Présences ou non de ressources propre à un territoire d'acteurs.
		3.2.2 Valorisation de la ressource;	-Qualification et requalification de la ressource;	-temps; -changement social;	→	-Ensemble de ressources se retrouvant sur un territoire et perçues comme valables par les acteurs qui s'y retrouvent.	-Présence ou non de ressources qualifiables sur un territoire d'acteurs.
		3.2.3 Projet innovant;	-Problèmes vécus	-Emploi/travail; -Conditions de vie; -Décrochage scolaire;	→	-Projet proposant une alternatives aux problèmes vécus pas la communauté et apportant un changement collectif.	-Présence ou non d'un projet innovant.

ANNEXE VI : GUIDE D'ENTREVUE

PROCESSUS DE RÉALISATION DU PROJET

1. Quand pour la première fois avez-vous entendu parler du projet de MFR?
2. Qui vous a **contacté** en premier
3. À ce moment, à quelle étape en était le projet de MFR dans son processus de réalisation?
 - 3.1 étape préparatoire :
 - Quelle était votre tâche à cette étape du projet?
 - Pourquoi la communauté de (endroit) considérait-elle la mise en place d'une MFR comme un projet qui **répondait à ses besoins**?
 - Quels étaient les principaux problèmes dans le territoire pour envisager de mettre en place une MFR?
 - Pouvez-vous me parler des démarches que vous avez faites auprès des **partenaires potentiels**?
 - 3.2 Étude du projet
 - Avez-vous été sollicité pour faire partie de la **table des partenaires**?
 - Y avait-il à ce moment **un scénario** bien précis ou si le projet était seulement envisagé?
 - 3.3 Élaboration du projet
 - À ce moment faisiez-vous partie **d'un comité** en particulier?
 - Est-ce que vous vous **rencontriez souvent** à cette étape du projet? Comment se passaient les rencontres?
 - Est-ce qu'il y a eu rapidement **l'embauche d'un coordonnateur** (trice) ou bien si cette étape a été plus longue?
 - À cette étape, y avait-il **plusieurs scénarios** envisagés pour le projet de MFR? Est-ce que le comité c'est décidé rapidement pour le projet de MFR tel qu'on le connaît actuellement?

-Le **modèle coopérative** était-il envisagé depuis le début du projet ou cela c'est décidé en cours de route?

-A-t-il été difficile d'en arriver à une **entente gagnant-gagnant** entre les initiateurs du projet et la CS?

INTERACTIONS DES ACTEURS

4. Quels sont **les éléments** qui ont fait en sorte que vous vous impliquiez dans ce projet? Sur quoi reposait votre motivation?
5. Quel était **votre rôle** dans le projet de MFR? A t-il évolué avec le temps ou il est resté le même?
6. De façon générale, quel était le **rôle respectif** des autres acteurs? Leurs rôles ont été modifiés en cours de route?
7. Comment voyez-vous **votre degré d'implication** dans le projet?
8. Au fur et à mesure que le projet avançait, y a-t-il des acteurs qui se sont ajoutés ou qui ont **laissé tomber** le projet de MFR?
 - 8.a) Si oui, quels étaient leurs arguments et leurs raisons?
9. Pour vous, que **signifiait ce projet**? Quelle était votre vision du projet au départ? A-t-elle changé en cours de route?
10. **Aujourd'hui**, avec le recul, **votre vision** du projet est-elle la même?

PERCEPTION DE L'ACTEUR DES AUTRES ACTEURS

11. Selon vous, qui sont **les acteurs** qui étaient **essentiels** au projet, ou dont la participation aurait été significative dans la réussite ou non du projet de MFR?
12. Qui ont été **les acteurs** qui ont fait **la différence**?
13. Selon vous y a-t-il une personne qui **a porté davantage** le projet de la MFR, comparativement aux autres acteurs impliqués?
 - 11.a) Sa présence a-t-elle été bien perçue selon vous? A-t-elle eu un effet **positif** ou **négatif** selon vous?

14. Selon vous, quel a été le **principal défi** de regrouper autant d'acteurs, de partenaires et de collaborateurs pour le projet de MFR?
15. Selon vous, qui ont été **les partenaires stratégiques** dans ce projet ayant favorisé la réalisation ou non du projet de MFR?
16. Selon vous, y avait-il des **relations distinctives** entre certains des acteurs impliqués sur le projet qui auraient pu avoir un impact sur la réalisation du projet?

RÉSEAUX ET ORGANISATIONS

17. Est-ce que **vous connaissiez déjà** les acteurs avec qui vous travailliez?
 - 17.1 Si oui, comment vous êtes-vous connus?
18. Pendant le processus de mise en place du projet de la MFR, avez-vous sollicité des membres de votre **réseau professionnel** pour certaines étapes? Et de votre **réseau personnel**?
19. En quelques mots, pourriez-vous me faire **un bref portrait** de chacun des acteurs faisant partie du comité de mise en place de la MFR?
20. Lors du processus de mise en place de la MFR, avez-vous remarqué si des actions ont été posées dans une **logique territoriale** «d'esprit de clocher» et/ou familiale?
21. **Les relations** que vous entretenez **maintenant** avec les acteurs de la MFR ont-elles **changé** comparativement au moment de la mise en place du projet?
 - 21.a) Si oui, en quoi sont-elles différentes?
22. Gardez-vous des **liens privilégiés** avec les acteurs avec qui vous avez mis en place la MFR?
23. Suite au projet de la MFR, **d'autres projets** impliquant autant d'acteurs diversifiés ont-ils vu le jour?
 - 23.a) Si oui, la CS en faisait-elle partie?

TERRITOIRE

24. Y avait-il des **distinctions** entre les divers acteurs des **secteurs privés et publics** dans le comité? Entre les divers secteurs **locaux et régionaux** dans le comité?

25. Avez-vous remarqué des **différences** entre les **façons de faire** et les priorités des divers acteurs qui composaient le comité de mise en place?
 - 25.a) Si oui, comment êtes-vous arrivé à orienter le tout dans un sens commun?
26. Selon vous, votre territoire possède-t-il des ressources particulières qui sont **valorisées** dans le projet de MFR?
 26. a) Si oui, quelles sont-elles?
27. Selon vous, **les ressources de toutes sortes** (matérielles, immatérielles) de votre territoire ont-elles ou auraient-elles avantaagé l'implantation du projet de la MFR?
28. Avec le recul, la MFR a-t-elle **répondu aux besoins** et aux problèmes soulevés au départ?
 - 28.a) Si oui comment? Sinon pourquoi?
29. D'ici dix ans, croyez-vous que nous verrons **plus de MFR au Québec**?
 - 29.a) Expliquez pourquoi.
30. Comment percevez-vous la place de la Fédération québécoise des coopératives MFR?
31. Y aurait-il des points ou des aspects que nous n'aurions pas abordés durant cette rencontre et dont vous souhaiteriez discuter?

ANNEXE VII : CERTIFICAT ÉTHIQUE



CERTIFICAT D'ÉTHIQUE ÉTUDIANT

Titulaire (s) du projet :	Catherine Théberge
Nom du programme :	Maîtrise en développement régional
Nom du directeur :	Mario Handfield
Titre du projet :	Les Maisons Familiales Rurales au Québec : du processus de mise en place à la réalisation du projet, quels sont les impacts des interactions entre acteurs territoriaux ?
Organisme subventionnaire ou autre (s'il y a lieu) :	---

Le CÉR de l'Université du Québec à Rimouski certifie, conjointement avec le titulaire du certificat, que les êtres humains, sujets d'expérimentation, pour ce projet seront traités conformément aux principes de l'Énoncé de politique des trois Conseils : Éthique de la recherche avec des êtres humains ainsi que les normes et principes en vigueur de la Politique d'éthique avec les êtres humains de l'UQAR (C2-D32).

Réservé au CÉR

N° de certificat :	CÉR-65-367
Période de validité du certificat:	Du 8 juin 2011 au 7 juin 2012

A handwritten signature in blue ink, appearing to read 'Bruno Leclerc', written over a horizontal line.

Bruno Leclerc, président du CÉR-UQAR

Date de la réunion : 8 juin 2011

ANNEXE VIII : FORMULAIRE DE CONSENTEMENT ETHIQUE**Formulaire de consentement**

Titre de la recherche : *Les Maisons Familiales Rurales au Québec : Du processus de mise en place à la réalisation du projet, quels sont les impacts des interactions entre acteurs territoriaux?*

Directeur de recherche : Mario Handfield, professeur à l'UQAR.

Étudiante à la maîtrise en Développement régional : Catherine Théberge, étudiante à l'UQAR.

But et objectifs de la recherche :

La recherche a pour but d'étudier les interactions entre les acteurs territoriaux, pour comprendre l'impact des dynamiques relationnelles dans la réalisation ou non, d'un projet de gouvernance tel celui d'une Maison Familiale Rurale (MFR).

Plus précisément, la recherche vise à comprendre :

- les dynamiques entre réseaux territoriaux;
- les facteurs d'émergence ou non d'une MFR.

Participation à la recherche et droit de retrait :

La recherche étant de type qualitatif, nous évaluons qu'il y aura plusieurs entrevues individuelles ainsi qu'une entrevue du comité de mise en place de la MFR d'une durée d'environ deux heures.

- La participation du comité et des participants est entièrement volontaire et découle de leur intérêt à participer à la recherche.
- Lors de cette entrevue, nous enregistrerons les participants pour pouvoir procéder ensuite à l'analyse du contenu des entrevues dans une étape ultérieure.
- Le comité ainsi que chacun des participants peuvent mettre fin à l'entrevue en tout temps, sans avoir à fournir de raison ni subir de préjudice quelconque. Les renseignements concernant les participants à cette recherche sont tenus confidentiels et seront détruits par la suite.

Confidentialité et diffusion de l'information :

En ce qui a trait à l'anonymat des participants et participantes ainsi que le caractère confidentiel des renseignements fournis, les mesures suivantes sont prévues :

- Chaque entretien est tenu confidentiel. Seuls des prénoms fictifs seront utilisés dans le verbatim et la transcription des entrevues.
- Les renseignements et documents permettant l'analyse et la compréhension des cas étudiés seront tenus confidentiels.

Avantages et inconvénients de la recherche :

- Il n'y a aucun inconvénient ni aucun risque pour les participants qui collaborent à la recherche.
- La participation à ce projet de recherche permettra l'avancement des connaissances sur les dynamiques entre acteurs territoriaux lors de la mise en place de projet de gouvernance local ainsi que sur les facteurs favorisant la mise en place des MFR.
- Les résultats concernant la recherche seront acheminés à chacune des MFR rencontrées ainsi qu'à l'organisation MFR Québec.

Consentement de la MFR participante :

Je déclare avoir pris connaissance des informations ci-dessus, avoir obtenu les réponses à mes questions sur ma participation à la recherche et comprendre le but, la nature, les avantages, les risques et les inconvénients de cette recherche. Après réflexion et un délai raisonnable, je consens librement à prendre part à cette recherche. Je sais que je peux me retirer en tout temps sans préjudice et sans devoir justifier ma décision.

Signature : _____ Date : _____

Nom : _____ Prénom : _____

Fonction : _____

Je déclare avoir expliqué le but, la nature, les avantages, les risques et les inconvénients de l'étude et avoir répondu au meilleur de ma connaissance aux questions posées.

Signature du chercheur : _____ Date : _____

Nom : _____ Prénom : _____

Pour toute question relative à la recherche, ou pour vous retirer de la recherche, vous pouvez communiquer avec :

Catherine Théberge, chercheuse, au 418-727-8513 ou à l'adresse courriel suivant : katetheb@hotmail.com