

Majella Simard

# **LE JAL : UN DEMI-SIÈCLE DE LUTTES ET DE DÉBATS**

**Bilan et perspectives nouvelles  
d'une expérience de développement  
communautaire en milieu rural fragile**

Éditions du GRIDEQ  
2018

Le numéro 29 de la collection des Cahiers du GRIDEQ est publié par le Groupe de recherche interdisciplinaire sur le développement régional, de l'Est-du-Québec (GRIDEQ).

Les propos tenus dans cet ouvrage n'engagent que la responsabilité de l'auteur.

Révision linguistique  
Mise en page et infographie  
Abigaïl Rezelman

Impression  
Alliance 9000  
142, rue du Pont  
Amqui (Québec) G5J 2R3

Distribution  
GRIDEQ  
300, allée des Ursulines  
Rimouski (Québec) G5L 3A1  
418 724-1440  
Courriel : [grideq@uqar.ca](mailto:grideq@uqar.ca)

ISBN 978-2-923711-83-6 (version imprimée)  
ISBN 978-2-923711-84-3 (version numérique)

Dépôt légal – Bibliothèque et Archives Canada, 2018  
Dépôt légal – Bibliothèque et Archives nationales du Québec, 2018

Tous droits réservés ©  
Université du Québec à Rimouski  
GRIDEQ

## Remerciements et note de l'auteur

Cette recherche a bénéficié de l'appui financier du Centre de recherche sur le développement territorial, de la Faculté des études supérieures et de la recherche, de la Faculté des arts et des sciences sociales de l'Université de Moncton et de la Chaire de recherche du Canada en développement rural. Qu'il nous soit permis d'adresser nos plus sincères remerciements à ces trois organismes pour leur apport à la réalisation de ce projet.

Nous tenons à remercier M. Marc-Alain Bonenfant, étudiant à la maîtrise en histoire à l'Université de Moncton, pour avoir effectué la retranscription des entrevues.

Nous éprouvons une reconnaissance particulière à l'égard de M. Jean-François Rioux, archiviste à l'Université du Québec à Rimouski, qui nous a orienté et guidé dans la consultation des archives régionales lors de notre séjour à l'UQAR.

Nos remerciements s'adressent aussi aux acteurs locaux et régionaux de la MRC de Témiscouata ainsi qu'à la population du JAL qui a accepté de collaborer à ce projet.

Nous remercions les évaluateurs anonymes qui ont parcouru notre manuscrit. Leurs remarques, commentaires et suggestions ont grandement contribué à améliorer la version finale de notre document.

Enfin, nous voudrions adresser nos plus sincères remerciements à Mme Abigail Rezelman qui s'est assurée de la révision linguistique et de la mise en page de notre manuscrit.

Le masculin est utilisé dans le but d'alléger le texte, mais surtout afin de préserver l'anonymat des personnes qui ont participé à cette étude. L'analyse et l'interprétation des résultats incombent entièrement à l'auteur et n'impliquent nullement les personnes que nous avons interrogées.

# Table des matières

<b>Liste des figures, tableaux et graphiques .....</b>	<b>iv</b>
A. Figures .....	iv
B. Tableaux.....	iv
C. Graphiques .....	v
<b>Liste des acronymes .....</b>	<b>vi</b>
<b>Introduction .....</b>	<b>1</b>
<b>1. Cadrage méthodologique .....</b>	<b>3</b>
1.1. Méthode d'analyse.....	3
1.2. Les instruments d'analyse.....	4
1.2.1. L'analyse de contenu.....	4
1.2.2. Les enquêtes exploratoires.....	6
1.2.3. La restitution des données .....	8
1.3. Portée et limites méthodologiques de l'étude.....	9
<b>2. La problématique du JAL.....</b>	<b>11</b>
2.1. Présentation des localités à l'étude .....	11
2.1.1. Saint-Juste-du-Lac/Lots-Renversés.....	11
2.1.2. Auclair.....	17
2.1.3. Lejeune .....	19
2.2. Organisation de l'infrastructure de services et vie socio- communautaire.....	20
2.3. Évolution de la situation démographique.....	23
2.3.1. Analyse globale .....	23
2.3.2. Analyse par structures d'âge.....	27
2.4. Évolution de la situation socioéconomique .....	30
2.4.1. L'activité économique.....	30
2.4.2. Faiblesse des niveaux de revenu, précarité économique et pauvreté.....	32
2.4.3. La scolarisation .....	34
2.5. La mobilisation sociale au JAL : un rappel des faits .....	35
<b>3. Cadrage théorique .....</b>	<b>41</b>
3.1. La dotation factorielle en ressources .....	41
3.1.1. Le potentiel biophysique.....	42
3.1.2. L'économie .....	44
3.1.3. La démographie .....	46
3.1.4. L'infrastructure de services .....	47
3.1.5. L'organisation spatiale et l'aménagement du territoire.....	49
3.1.6. Les politiques gouvernementales.....	50
3.1.7. L'éducation .....	53



# Liste des figures, tableaux et graphiques

## A. Figures

Figure 1 : Le JAL au Bas-Saint-Laurent.....	12
Figure 2 : Le modèle de renforcement des capacités de Bruno Jean .....	58
Figure 3 : Le modèle de dynamisme local de Klein .....	58
Figure 4 : Le modèle causal du développement rural.....	59
Figure 5 : Le modèle de développement territorial intégré .....	84
Figure 6 : Logo du concept d'Entreparc .....	90

## B. Tableaux

Tableau 1 : Principales caractéristiques socioéconomiques des localités du JAL en comparaison avec la MRC de Témiscouata, la région du Bas-Saint-Laurent et la province .....	13
Tableau 2 : Soldes migratoires internes, selon le groupe d'âge, pour le Bas-Saint-Laurent et la MRC de Témiscouata entre 2001-2002 et 2015-2016 .....	25
Tableau 3 : Évolution des principales caractéristiques démographiques des localités du JAL en comparaison avec la MRC de Témiscouata, la région du Bas-Saint-Laurent et la province, 1971-2016 .....	29
Tableau 4 : Variation en valeurs absolue et relative des 0 à 24 ans en 1971 par rapport au groupe des 45 à 69 ans en 2016 au JAL, en comparaison avec la MRC de Témiscouata, la région du Bas-Saint-Laurent et le Québec.....	30
Tableau 5 : Évolution des principales caractéristiques socioéconomiques des localités du JAL en comparaison avec la MRC de Témiscouata, la région du Bas-Saint-Laurent et la province .....	31
Tableau 6 : Distribution des initiatives développées sur le territoire du JAL et recensées à plus d'une reprise dans la presse locale et régionale entre le 1 <sup>er</sup> janvier 1971 et le 31 décembre 2015 .....	93
Tableau 7 : Distribution des initiatives développées sur le territoire du JAL par types d'économie et périodes temporelles entre 1971 et 2015 .....	95
Tableau 8 : Distribution des articles signalant les diverses initiatives de développement local issues du JAL par milieux géographiques et types d'économie.....	96

Tableau 9 : Distribution des articles signalant les diverses initiatives de développement local issues du JAL par secteurs d'activité et milieux géographiques .....	97
Tableau 10 : Distribution des articles signalant les diverses initiatives de développement local issues du JAL par secteurs d'activité et périodes temporelles.....	100
Tableau 11 : Distribution des articles signalant les divers problèmes de développement local issus du JAL par secteurs d'activité et milieux géographiques .....	109
Tableau 12 : Distribution des articles signalant les divers problèmes de développement local issus du JAL par secteurs d'activité et périodes temporelles.....	111
Tableau 13 : Distribution des articles signalant les divers problèmes de développement local issus du JAL selon leur nature et par type d'économie.....	111
Tableau 14 : Évolution des paramètres inhérents au modèle de dotation factorielle en ressources (facteurs structurels du développement) au JAL entre les années 1970 et aujourd'hui.....	204
Tableau 15 : Évolution des paramètres inhérents au modèle de renforcement des capacités au JAL entre 1970 et aujourd'hui.....	212

## C. Graphiques

Graphique 1 : Évolution de la construction domiciliaire dans les localités du JAL en comparaison avec la MRC de Témiscouata, le Bas-Saint-Laurent et le Québec entre 1991 et 2006.....	17
Graphique 2 : Évolution de la population du Bas-Saint-Laurent en comparaison avec celles de la MRC de Témiscouata et du JAL entre 1951 et 2016.....	24
Graphique 3 : Évolution du poids démographique du Bas-Saint-Laurent par rapport au Québec, de la MRC du Témiscouata par rapport au Bas-Saint-Laurent et du JAL par rapport à la MRC de Témiscouata entre 1951 et 2016 .....	24
Graphique 4 : Évolution de la population des municipalités du JAL, par périodes décennales, entre 1951 et 2011 .....	27

## Liste des acronymes

ARDA	Loi fédérale sur l'aménagement rural et le développement agricole (1961)
BAEQ	Bureau d'aménagement de l'Est-du-Québec (1963-1966)
CLD	Centre local de développement
CLE	Centre local d'emploi
CLSC	Centre local de services communautaires
CODEST	Corporation de développement économique de l'est du Témiscouata
COEB	Conseil d'orientation économique du Bas-Saint-Laurent
CPTAQ	Commission de protection du territoire agricole du Québec
CRÉ	Conférence régionale des élus (abolie en 2014)
CREEGIM	Conseil régional d'expansion économique de la Gaspésie et des îles-de-la-Madeleine
CRISES	Centre de recherche sur les innovations sociales
HLM	Habitation à loyer modique
JAL	Saint Juste-du-Lac, Auclair, Lejeune
LPTAA	Loi sur la protection du territoire et des activités agricoles
MAMROT	Ministère des Affaires municipales, des Régions et de l'Occupation du territoire (aujourd'hui ministère des Affaires municipales et de l'Occupation du territoire – MAMOT)
MRC	Municipalité régionale de comté
OBNL	Organisme à but non lucratif
OCDE	Organisation de coopération et de développement économiques
ODEQ	Office de développement de l'Est-du-Québec
OPDQ	Office de planification et de développement du Québec
OTJ	Œuvre des terrains de jeux
PACLE	Programme d'aide à la création locale d'emplois
PME	Petite et moyenne entreprise
PNR	Politique nationale de la ruralité (abolie en 2015)
PNUD	Programme des Nations unies pour le développement
RÉER	Régime enregistré d'épargne-retraite
SADC	Société d'aide au développement des collectivités
TLM	Syndrome du « Toujours Les Mêmes »
UQAR	Université du Québec à Rimouski
ZEC	Zone d'exploitation contrôlée

# Introduction

Depuis de nombreuses années, la MRC de Témiscouata, au Bas-Saint-Laurent, présente de sérieux maux socioéconomiques. Ceux-ci concernent notamment le sous-emploi (imputable notamment à une économie reposant sur l'exploitation des ressources et en particulier de la matière ligneuse), la faiblesse des niveaux de revenus, l'insuffisance de services et le dépeuplement, ce dernier phénomène étant alimenté par les mouvements migratoires et la dénatalité. Comportant une population majoritairement rurale, cette MRC souffre aussi de marginalité géographique en raison de la faiblesse de son armature urbaine, de son éloignement par rapport aux principales villes du Québec, de la dispersion de sa population et de la distance des localités les unes par rapport aux autres. En dépit de ces difficultés, la MRC de Témiscouata se distingue aussi par le dynamisme des acteurs sociaux. Dans les années 1970, ce dynamisme s'est manifesté par l'émergence d'un mouvement social : le JAL. S'inscrivant dans le cadre des Opérations Dignité, il s'agissait d'un mouvement issu des initiatives prises par des leaders locaux de l'Église catholique, dont quelques curés de la région, ayant conduit entre autres au regroupement de trois municipalités (Saint-Juste-du-Lac, Auclair et Lejeune) considérées comme « marginales » sur le plan socio-économique et, par conséquent, condamnées à la fermeture. L'un des objectifs poursuivis consistait à élaborer un plan d'action visant à donner un second souffle aux activités relevant de l'industrie forestière dans la perspective de favoriser un aménagement intégré des ressources (forêt, agriculture, tourisme, artisanat, formation professionnelle) et adoptant les principes du développement communautaire. Il s'en est suivi l'émergence de nombreuses initiatives dont la plupart relevaient de l'économie sociale<sup>1</sup> et plus particulièrement du mouvement coopératif. La mobilisation, tant des différents acteurs socio-économiques que de la population locale, qui a prévalu à cette époque a été telle que les trois localités du JAL ont pu éviter la fermeture.

Quelle est la situation socioéconomique du JAL près de cinq décennies plus tard ? Faisant partie intégrante du modèle de renforcement des capacités d'apprentissage, des facteurs tels que le leadership, l'esprit de résilience, l'empowerment, la participation citoyenne et la mobilisation sociale qui animaient la population du JAL au tournant des années 1970 font-ils toujours partie de la dynamique de développement territorial ? Les initiatives de dévelop-

---

<sup>1</sup> Nous entendons par « économie sociale » les activités économiques exercées par des sociétés fondées sur les valeurs suivantes : la primauté des personnes et du travail dans la répartition des revenus ; un processus de décision démocratique ; une autonomie de gestion ; une finalité de service aux membres ou à la collectivité plutôt que de profit ; la participation, la prise en charge et la responsabilité individuelle et collective (D'AMOURS, 2007). Quant aux « entreprises d'économie sociale », elles désigneront les coopératives, les mutuelles et les organismes à but non lucratif (OBNL) qui exercent une activité marchande, c'est-à-dire qui offrent, contre rémunération, un bien ou un service quantifiable (CHANTIER DE L'ÉCONOMIE SOCIALE, 2012).

pement local qui ont émané du JAL au cours des 45 dernières années sont-elles parvenues à faire contrepoids aux problèmes structurels qui affectent cette région du Bas-Saint-Laurent ? Ont-elles réussi à enclencher une véritable dynamique de développement territorial ? Comment les acteurs sociaux et les résidents du JAL, et en particulier ceux qui ont connu ce mouvement social, perçoivent-ils l'évolution de leur milieu sur les plans social, économique et communautaire ? Telles sont les principales questions auxquelles nous tenterons de répondre dans le cadre de cet ouvrage dont l'objectif consiste à évaluer la contribution des modèles de renforcement des capacités d'apprentissage et de la dotation factorielle en ressources en regard de l'évolution du JAL au cours de la période 1971-2015. De manière plus spécifique, cette étude vise à : (1) rappeler les principaux faits saillants qui ont marqué l'histoire du JAL ; (2) exposer l'évolution de la situation socioéconomique du JAL ; (3) effectuer une recension des principales initiatives qui ont vu le jour entre 1971 et 2015 ; (4) évaluer la contribution de ces initiatives en matière de développement territorial et (5) évaluer la perception des acteurs socio-économiques et celle de la population du JAL en ce qui concerne la dynamique actuelle et passée eu égard aux modèles de renforcement des capacités et de dotation factorielle en ressources, les principaux changements produits ainsi que les perspectives d'avenir et de développement.

Notre contribution s'articule en quatre parties. Dans la première, nous décrivons notre appareillage méthodologique. La deuxième partie expose les principaux éléments de la problématique du JAL. Nous présenterons, à grands traits, les trois municipalités de cette région du Témiscouata sur les plans géographique et socioéconomique ainsi qu'en ce qui concerne l'organisation de leur infrastructure de services et de la vie sociocommunautaire. Nous clôturons cette partie en rappelant les principaux faits qui ont marqué l'histoire récente du JAL eu égard à la mobilisation du milieu. La troisième partie est consacrée au cadrage théorique. Dans un premier temps, nous présentons les deux principaux modèles de développement qui serviront de cadrage théorique et que nous appliquerons à la situation du JAL. En deuxième lieu, nous exposons les principaux concepts qui jalonnent notre étude. Enfin, la quatrième partie porte plus explicitement sur l'analyse des résultats.

# 1. Cadrage méthodologique

## 1.1. Méthode d'analyse

La théorisation ancrée, à partir de l'étude des représentations sociales, est la méthode d'analyse que nous avons retenue dans le cadre de cette étude. Rappelons que cette méthode tend à observer et à expliquer les origines, les conséquences et l'évolution d'un phénomène social en cernant le comportement humain (FORTIN, 2006 ; GLASER et STRAUSS, 1967). Elle se matérialise, entre autres choses, par la collecte et l'analyse de données sur le terrain. De fait, comme la théorie ancrée est construite et validée simultanément, elle implique que l'analyse débute au même moment que la cueillette des données. Elle mise sur la perception des acteurs sociaux dans la définition de leur univers social, sans toutefois négliger le contexte dans lequel s'inscrivent leurs actions. Dès lors, la théorisation ancrée permet à l'analyste de saisir la façon dont les acteurs interprètent leur vécu suivant l'élaboration d'une théorie qui repose sur la réalité empirique et dont la principale finalité consiste à expliquer les processus sociaux.

L'analyse des représentations sociales constitue une méthode particulièrement prisée par les spécialistes de la question territoriale, le développement ne se mesurant pas uniquement par l'évolution d'indicateurs socioéconomiques, mais aussi (et surtout) par la transformation des représentations des acteurs sociaux. L'étude des représentations sociales est d'un grand intérêt pour les sciences sociales puisqu'elle permet d'envisager les déterminations collectives ainsi que la liberté de choix et de création de l'acteur social (VERGÈS, 2001). Nous retiendrons, dans le cadre de cette contribution, la définition de JODELET. Selon cette dernière, les représentations sociales désignent une « forme de connaissance, socialement élaborée et partagée, ayant une visée pratique et concourant à la construction d'une réalité commune à un ensemble social » (JODELET, 1994 : 36). Elles sont étroitement liées aux identités (sociales et professionnelles) des acteurs au sein d'un territoire donné (FRAYSSE, 2000). Subjectivement vécues et perçues par les membres d'une communauté, ces identités résultent de la conscience vis-à-vis l'appartenance à cette communauté. Elles s'inscrivent dans le cadre d'un processus perceptuel où les membres ne s'identifient pas à cette communauté en tant que telle, mais à ce qu'elle signifie pour ceux qui s'y reconnaissent (*ibid*).

Les réalités sociales résultent de la construction des acteurs sociaux. Ainsi, ces acteurs n'agissent pas nécessairement en fonction de la connaissance objective qu'ils ont d'une situation, mais plutôt des représentations qu'ils s'en font. Par conséquent, ces dernières permettent aux individus d'interpréter leur environnement suivant un processus dynamique, lequel est influencé par des facteurs tels que le degré de réceptivité aux stéréotypes du milieu, les valeurs sociales et l'appartenance sociale, les sentiments, les motivations, les connaissances et les

souvenirs (SIMARD, 2003). Selon B. JEAN, « [...] la connaissance des représentations du monde rural devient très importante, car ce sont en fonction des représentations que les personnes et les institutions agissent » (JEAN, 2006 : 6). Dès lors, les représentations sociales sont susceptibles d'orienter les choix et les décisions des acteurs dans l'élaboration de politiques publiques.

Trois instruments d'analyse ont été privilégiés. Ceux-ci favoriseront une triangulation des données, c'est-à-dire la comparaison et la vérification des informations recueillies à diverses périodes par des moyens différents (EL-BATAL et JOYAL, 2015). En premier lieu, nous effectuerons une analyse de contenu. La deuxième méthode consistera à réaliser des enquêtes exploratoires sur le terrain. Enfin, la tenue d'un groupe de discussion composé de résidents ayant vécu l'époque du JAL constituera notre troisième méthode d'analyse.

## **1.2. Les instruments d'analyse**

### **1.2.1. L'analyse de contenu**

#### **1.2.1.1. La revue de la littérature**

Effectuée à partir de la consultation de monographies, d'articles de périodiques, de rapports de recherche, de chapitres de livres et de sites web, une analyse de contenu s'avère fort pertinente et utile pour dresser le portrait socioéconomique d'une région donnée. Dans le cas particulier du JAL, elle permettra de mieux comprendre, à partir de faits historiques, toute la portée de ce mouvement social. Par conséquent, une revue de la littérature s'impose afin de bien camper, dans une première étape, les éléments de notre problématique ainsi que les différents concepts et modèles théoriques qui alimenteront notre réflexion.

#### **1.2.1.2. L'analyse statistique**

Une seconde étape consiste en une analyse statistique réalisée à partir des données socioéconomiques des différents recensements de Statistique Canada. Cette analyse permettra non seulement de dresser le portrait géosocio-économique du JAL, mais aussi de mieux comprendre son évolution au cours des dernières années. Sauf pour ce qui concerne l'évolution démographique qui commande de se référer à une période plus longue afin de dégager des tendances de fond, la période 1971-2016 sera retenue aux fins de notre démonstration. Les principaux motifs qui ont présidé au choix de cet intervalle de temps tiennent au fait que 1971 marque le début du JAL alors que 2016 correspond à la dernière année où, au moment de réaliser cette étude, les données du recensement canadien étaient disponibles. En outre, cette période de 45 ans nous apparaît suffisamment longue afin de bien cerner les principaux changements qui se sont produits. Par ailleurs, en raison des modifications apportées à la méthodologie du recensement de 2011, 2006 sera utilisée comme année de référence en ce qui a trait à l'analyse des données économiques.

Parmi les principaux indicateurs qui serviront aux fins de l'analyse, mentionnons : la population, la proportion des cohortes d'âges extrêmes, le nombre et la nature des emplois, le niveau de revenu, le taux d'activité et de chômage, la

composition de la structure occupationnelle, le niveau de scolarité, la composition du revenu total et la fréquence des familles à faible revenu.

### 1.2.1.3. Le dépouillement d'articles de journaux

Enfin, dans une troisième démarche, nous procédons à une recension de tous les articles de journaux ayant porté sur le JAL entre le 1<sup>er</sup> janvier 1971 et le 31 décembre 2015. L'objectif de cette recension est double. Il consiste à répertorier les initiatives de développement local qui ont émané au sein de cette région au cours de la période à l'étude, et à identifier les principaux problèmes auxquels elle est confrontée.

Les journaux que nous avons utilisés sont les suivants : *Le Courrier de Trois-Pistoles et du Témiscouata* (de 1968 à 1979)<sup>2</sup>, *Le Touladi* (de 1979 à 2002), *Le Saint-Laurent/Portage* (de 2002 à 2014), *Le Journal Info-Dimanche* (de 2002 à 2015), *Le Témis Nouvelles* (de 1993 à 1996), *Le Bulletin du JAL* (de 1976 à 1984)<sup>3</sup>, *La Revue Témiscouata* (de 1980 à 1982) ainsi que *Le Jalon* (de 1984 à 1990). Ont été exclus de notre recension les articles portant sur les travaux routiers, de voirie, d'aqueduc, d'égout et d'assainissement des eaux, les accidents, les incendies, les publicités ainsi que les fêtes correspondant aux anniversaires d'érection canonique, et ce, bien que ces dernières peuvent traduire un certain niveau de dynamisme.

#### **La recension des initiatives de développement local**

Les initiatives qui émergent de la base sont au cœur du processus de développement (ALBERIO, 2015a ; TREMBLAY et FONTAN, 1994). Pour certains, elles correspondent même à une remise en cause des modèles traditionnels de développement économique (SIMARD et coll., 2014 ; TREMBLAY et coll., 2009).

Au total, 518 articles de journaux, faisant état de 543 initiatives émanant du JAL, ont été recensés entre le 1<sup>er</sup> janvier 1971 et le 31 décembre 2015. Ces initiatives comprennent les projets, les entreprises, les associations, les organismes à but non lucratif (OBNL) et les différents événements festifs et sportifs. Elles ont été regroupées en fonction de leur nature et/ou de leur secteur d'activité (agriculture, amélioration de la qualité de vie, culture, développement communautaire, entreprises de services, entreprises de transformation, équipements et infrastructures, foresterie, formation, gouvernance, honneurs et distinctions, mobilisation sociale, participation citoyenne, pêche, sports et loisirs, tourisme et transports et communications) et du type d'économie (privée, publique et sociale) dont elles sont issues. Nous avons également considéré, aux fins de notre classification, la période temporelle (1971 à 1980 ; 1981 à 1990 ; 1991 à 2000 ; 2001 à 2010 et 2011 à 2015) où ces initiatives ont vu le jour ainsi que le

---

<sup>2</sup> Sauf dans le cas du *Journal Info-Dimanche* qui paraît toujours, la période entre parenthèses correspond à celle au cours de laquelle le journal a été publié.

<sup>3</sup> Ce bulletin a été publié de 1974 à 1984. Nous avons pu constater, lors de notre séjour à l'Université du Québec à Rimouski, que plusieurs numéros étaient manquants notamment pour les années 1976 et 1977.

type de milieu géographique (Auclair, Saint-Juste-du-Lac, Lots-Renversés, Lejeune et le JAL) d'où elles ont émané.

## **1.2.2. Les enquêtes exploratoires**

Compte tenu des objectifs inhérents à cette recherche, mais aussi parce qu'elle apporte une vision fragmentaire de la réalité, il va de soi que l'analyse de contenu ne doit être qu'une étape dans une démarche plus large. Dans cette perspective, le travail de terrain et d'enquête, qui représente notre deuxième méthode d'investigation, permet d'obtenir une meilleure connaissance des faits et des populations. Ce travail exploratoire a été effectué en trois étapes, à savoir : des enquêtes sur le terrain, la réalisation d'entrevues semi-dirigées et la tenue d'un groupe de discussion.

### **1.2.2.1. Les enquêtes sur le terrain**

Une première démarche a consisté à recueillir des informations sur les trois municipalités à l'étude à partir d'une grille d'analyse mesurant les caractéristiques géographiques et socioéconomiques des trois municipalités du JAL, les activités dominantes, la composition de l'infrastructure de services, le dynamisme local, la vie communautaire et le dynamisme de l'habitat. En outre, certaines informations concernant la structure spatiale et le dynamisme de l'habitat ont été consignées à partir de la tenue d'un journal de bord. Ces données ont été obtenues par le biais d'entrevues que nous avons réalisées en personne avec les maires, les directeurs et les secrétaires des trois municipalités à l'étude lors d'une visite sur le terrain effectuée du 6 au 11 mai 2013.

### **1.2.2.2. Les entrevues semi-dirigées**

Les acteurs locaux et régionaux, c'est-à-dire ceux qui sont directement impliqués dans la vie socioéconomique, constituent des interlocuteurs de premier plan. Ils sont, en effet, les mieux placés pour identifier les initiatives, les projets et les problèmes de leur milieu. C'est dans cet esprit que nous avons réalisé 10 entrevues semi-dirigées auprès d'acteurs sociaux. Il s'agissait d'évaluer leur perception eu égard à l'expérience du JAL en tant que mouvement social, à l'évolution de la situation socioéconomique du milieu, à la contribution des initiatives locales au développement socioéconomique du JAL, à la lutte contre la dévitalisation rurale, à la dynamique de développement territorial au JAL et à l'avenir du JAL.

### **Processus de recrutement**

Les répondants ont été sollicités comme suit. Dans un premier temps, nous avons contacté, en février 2013, les secrétaires et les maires de chacune des municipalités du JAL. Nous leur avons demandé de nous fournir le nom de personnes particulièrement impliquées au sein de leur milieu respectif qui accepteraient de participer à notre étude. Nous leur avons aussi demandé d'identifier, pour chacune des localités, quatre personnes ayant vécu l'expérience du JAL. Nous avons ensuite contacté, au cours de la deuxième semaine de février 2013, cinq acteurs locaux, qui ont tous accepté de participer à notre recherche.

### **Sélection des répondants et déroulement des entrevues**

Il nous apparaissait incontournable d'interviewer, dans un premier temps, les principaux acteurs socioéconomiques du milieu. Au premier rang figurent les maires des trois municipalités à l'étude ainsi que leurs directeurs généraux respectifs. Ont également participé à notre recherche, les intervenants affectés aux organismes suivants : la MRC de Témiscouata, la Société d'aide aux collectivités (SADC) du Témiscouata, le Centre local de développement (CLD) de Témiscouata, *l'Association de développement de la Vallée-des-Lacs*. Ces personnes, à l'exception des intervenants de la MRC, ont toutes été rencontrées sur une base individuelle. Les entrevues se sont déroulées en face à face entre le 25 juin et le 2 juillet 2013. La durée moyenne des entrevues individuelles était de 120 minutes. Quant aux acteurs de la MRC, ils ont été rencontrés au cours de cette même semaine. Cette rencontre a pris la forme d'une entrevue collective d'une durée de trois heures.

Nous avons interrogé sur une base individuelle trois personnes particulièrement impliquées dans leur milieu, soit deux à Auclair et une à Lejeune. En raison des changements mis en place par le gouvernement provincial en ce qui concerne les différents programmes et organismes de développement régional, de la fin de la *Politique nationale de la ruralité (PNR)*, mais aussi dans le but de mettre à jour nos données, nous avons effectué, le 10 février 2015, une entrevue téléphonique avec deux intervenants de la MRC de Témiscouata.

La grille d'analyse que nous avons élaborée comportait 64 questions regroupées en six thèmes, à savoir : (1) la situation socioéconomique actuelle du JAL ; (2) les retombées socioéconomiques du JAL ; (3) la capacité de résilience des acteurs sociaux ; (4) le rôle de l'empowerment, du leadership, de la mobilisation sociale et de la participation citoyenne dans le processus de développement territorial ; (5) l'évaluation des différents projets ainsi que (6) les perspectives d'avenir et de développement.

### **Traitement et analyse des données**

Nous avons d'abord effectué une transcription intégrale des propos que nous avons recueillis des répondants. Après une relecture, nous avons procédé à un découpage en fonction des différents thèmes et sous-thèmes identifiés à partir de notre grille d'analyse (BARDIN, 2013). Nous avons comparé le contenu des entrevues entre elles de façon à faire ressortir les principaux éléments de similitude et de différenciation. De nouveaux thèmes ont émergé suite au déroulement des entrevues. Plusieurs citations ont été sélectionnées en raison de la pertinence des propos évoqués par les répondants.

#### **1.2.2.3. Le groupe de discussion**

La tenue d'un groupe de discussion visait l'atteinte de deux objectifs : confirmer ou infirmer les résultats obtenus auprès des intervenants locaux et régionaux et connaître la perception des résidents du JAL qui ont vécu ce mouvement social.

### **Sélection et caractéristiques des répondants**

Pour se qualifier à l'étude, les participants devaient avoir connu l'expérience du JAL en plus d'y être résidents permanents. Bien qu'il ne s'agisse pas d'un critère de sélection, tous les participants étaient natifs de la région. Nous avons sollicité

12 personnes dont les coordonnées, comme déjà évoqué, nous avaient été fournies par les secrétaires des trois municipalités du JAL. Parmi les 10 participants qui ont accepté de participer, trois demeuraient à Saint-Juste-du-Lac, trois à Auclair, trois à Lejeune et un à Lots-Renversés. Par conséquent, nous avons réussi à obtenir une réelle représentativité des quatre localités de la région, et ce, même si la sélection des participants, en analyse qualitative, est effectuée en fonction de leur pertinence par rapport à l'analyse des données et non pour leur représentativité (LECOMPTE et SCHENSUL, 2010). Cette représentativité s'est aussi traduite par une égale répartition des sexes, à savoir cinq hommes et cinq femmes, dont l'âge variait entre 76 et 86 ans. Bien que tous les participants fussent à la retraite, ils étaient toujours très impliqués dans la vie sociocommunautaire de leur milieu que ce soit au niveau du club de l'âge d'or, de la bibliothèque municipale ou de l'organisation des fêtes d'érection canonique de leur paroisse. Leur profil socioprofessionnel était aussi particulièrement diversifié. Durant leur vie active, les participants cumulaient une ou plusieurs des fonctions et/ou titres suivants : maires, conseillers municipaux, agriculteurs, travailleurs forestiers. Certains étaient propriétaires de lots.

### **Déroulement des entrevues et analyse des données**

D'une durée de 180 minutes, le groupe de discussion s'est tenu à la bibliothèque municipale d'Auclair le 28 juin 2013. Constitué de 14 questions, notre schéma d'entrevue visait à encourager les participants à faire état de leur expérience. De manière plus spécifique, ces questions portaient sur les avantages et les inconvénients de résider au JAL, la nature du leadership passé et actuel, le rôle de l'Église catholique dans l'affirmation de ce leadership, les caractéristiques inhérentes au processus de développement territorial, l'identification et la maîtrise des leviers et des outils nécessaires au déploiement de ce processus, la contribution des différents projets et initiatives mis en place depuis la création du JAL jusqu'à aujourd'hui visant l'amélioration de la situation socioéconomique de la région, la capacité de résilience des résidents du JAL, les principaux problèmes auxquels le JAL est confronté et les solutions en vue de les résoudre, les risques associés à la fermeture éventuelle des trois municipalités du JAL ainsi que l'avenir de la région. Enfin, en guise de conclusion, nous avons posé la question suivante aux participants : « Croyez-vous qu'une mobilisation sociale aussi exceptionnelle que celle qui a vu le jour en 1971 serait susceptible de se reproduire advenant l'annonce de la fermeture des trois municipalités du JAL ? »

L'analyse des données a été effectuée de la même façon que celle relative aux enquêtes réalisées avec les acteurs socioéconomiques.

### **1.2.3. La restitution des données**

Enfin, nous avons effectué la restitution de nos données dans le cadre d'une activité organisée par la MRC de Témiscouata qui s'est tenue à Auclair le 22 juin 2017. Cette activité réunissait plusieurs acteurs qui ont participé à notre étude, dont les trois maires des municipalités du JAL, deux agents de développement, un représentant de la commission scolaire, différents intervenants sociaux ainsi que des participants du groupe de discussion. Les participants ont notamment confirmé que peu de changements, à l'exception d'initiatives en vue de sauve-

garder le parc immobilier religieux et les impacts générés par le *Parc national du Lac-Témiscouata*, sont survenus entre le moment où nous avons terminé notre étude (c'est-à-dire en décembre 2015) et la présentation des résultats de celle-ci.

### 1.3. Portée et limites méthodologiques de l'étude

Il importe d'effectuer trois précisions de nature méthodologique notamment en ce qui a trait au choix des représentations sociales comme méthode d'analyse. Bien que fort intéressante, cette dernière ne permet pas de mesurer des faits, mais plutôt la perception des acteurs par rapport à ceux-ci. Pour cette raison, nous utiliserons le conditionnel dans l'analyse de nos résultats. Deuxièmement, force est de reconnaître que la caractéristique du sujet est susceptible d'influencer, du moins jusqu'à un certain point, la nature des résultats. Pour cette raison, ceux-ci doivent être interprétés comme un échantillon de la multiplicité des représentations sociales. Par ailleurs, en recherche qualitative, ce n'est pas tant la taille de la population que les critères relatifs à la crédibilité, à la fiabilité et à la transférabilité des données qu'il faut considérer (MORSE et coll., 2002). Or, notre échantillonnage répond à ces trois critères. En conséquence, en décelant certaines tendances fortes, les résultats obtenus sont indicatifs d'une certaine réalité. De plus, le fait d'avoir couplé les représentations sociales à deux autres méthodes d'analyse (statistique et de contenu) contribue non seulement à la fiabilité, mais aussi à l'originalité de notre démonstration permettant ainsi une triangulation des données.

En troisième lieu, une étude diachronique telle que celle proposée dans le cadre de cette recherche pose la question des sources qui viennent étayer notre état des lieux. Les journaux locaux et les hebdomadaires régionaux sont une source incontournable, même si celle-ci s'avère incomplète. Par ailleurs, pour la région du JAL et la période qui nous intéresse, certains facteurs diminuent ce risque d'imprécision ou d'incomplétude. Ainsi, dans les années 1970, le JAL pouvait compter sur un journal municipal, *Le Jalon*, qui fut édité jusqu'au début des années 1990. Dès lors, on peut penser que tout projet significatif y a été recensé. Quant aux hebdomadaires régionaux de l'époque, ils ont été généralement couverts par un journaliste attitré qui connaissait bien le milieu. C'est le cas en particulier du *Touladi*. En fait, ces hebdomadaires nous semblent mieux refléter la situation socioéconomique au début de la période étudiée. Lorsque l'amalgamation des médias entraîne une couverture journalistique du JAL à distance, on peut penser que les annonces majeures deviennent la priorité et que bien peu doivent manquer. Aussi, nous avons toute raison de penser que l'utilisation croisée des ressources disponibles, à savoir les journaux locaux et les hebdomadaires régionaux ainsi que les données officielles provenant des différents recensements de Statistique Canada, fournit un matériel fiable pour dresser un portrait fidèle de la situation. Ce croisement contribue à enrichir notre corpus documentaire, bien que nous reconnaissons que le portrait qui en résulte reste imparfait.



## 2. La problématique du JAL

### 2.1. Présentation des localités à l'étude

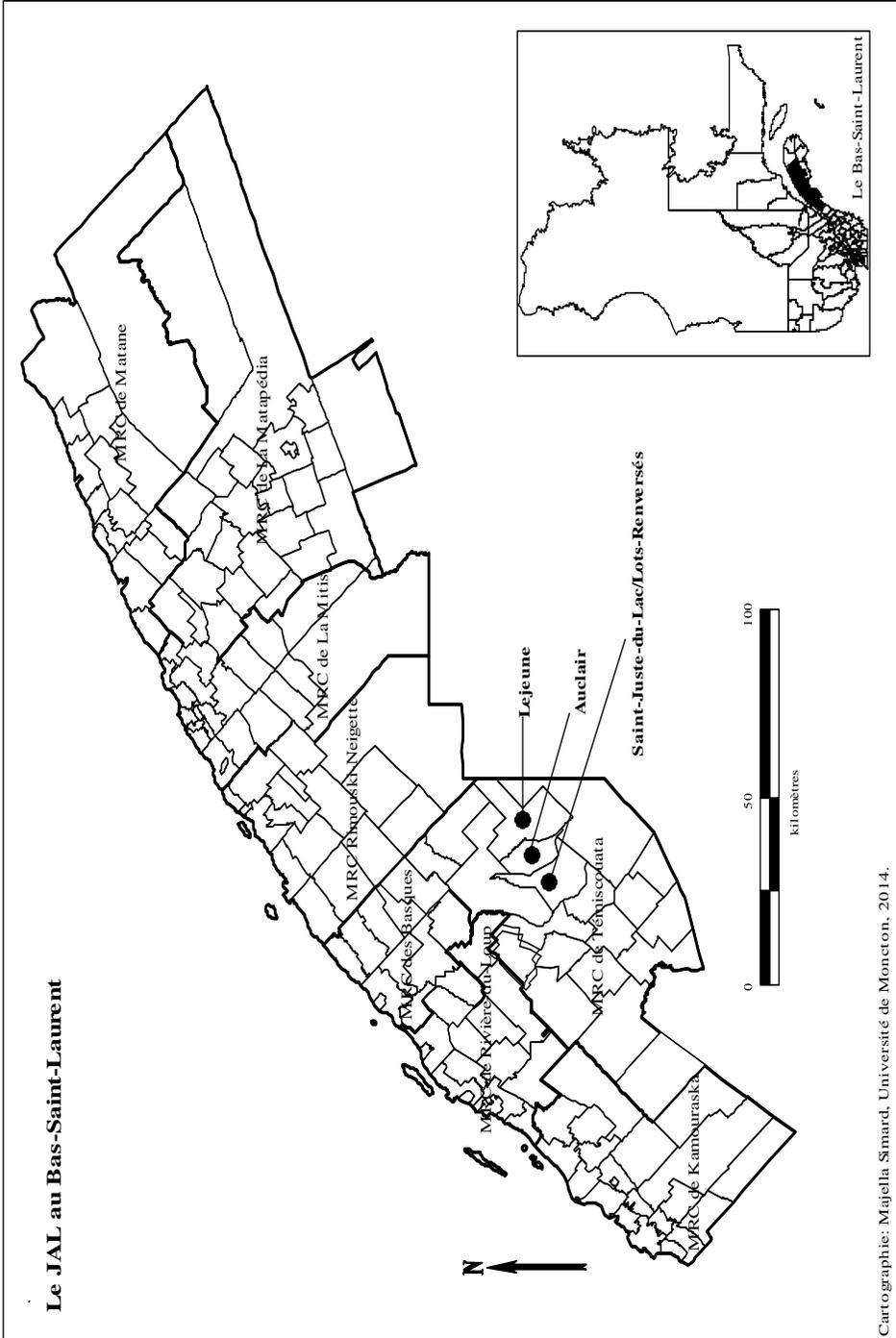
« JAL » est un acronyme utilisé pour désigner quatre localités rurales constituées en trois municipalités situées à l'est du lac Témiscouata dans la MRC de Témiscouata au Bas-Saint-Laurent (figure 1). Il s'agit des municipalités de Saint-Juste-du-Lac (comprenant également Lots-Renversés, un hameau qui possède sa propre infrastructure de services et ayant le statut de paroisse), d'Auclair et de Lejeune.

#### 2.1.1. Saint-Juste-du-Lac/Lots-Renversés

La municipalité de Saint-Juste-du-Lac, qui comprend également le village de Lots-Renversés, est située à 20 kilomètres au nord-ouest de Dégelis dans la MRC de Témiscouata. Quant à Lots-Renversés, le hameau longe la 195 entre Saint-Juste-du-Lac et Auclair. Le village porterait ce nom en raison de l'orientation des lots sis à Saint-Émile et à Auclair qui seraient en sens contraire de ceux des autres rangs de Saint-Juste-du-Lac (DORION et coll., 2006). Le lac Témiscouata borde la partie sud du territoire face à Notre-Dame-du-Lac. La paroisse de Saint-Juste-du-Lac a été détachée de celle de Notre-Dame-du-Lac en 1923 parce qu'il était trop difficile pour les colons de traverser le lac afin d'assister à la messe lors de la fonte des glaces. Bien qu'érigée en 1923, la municipalité n'a reçu sa dénomination actuelle qu'en 1925. « Celle-ci marque d'une part la situation géographique des lieux sur les bords du Lac Témiscouata et, d'autre part, rappelle la mémoire de l'abbé Joseph-Juste-Ernest Gagnon [...] desservant à Saint-Juste-du-Lac (1923) » (*ibid.* : 688). La structure de peuplement s'organise en trois noyaux : l'un au centre du village de Saint-Juste, un autre au bord du lac où l'on retrouve un terrain de camping, le service du traversier ainsi que diverses infrastructures de plein air et le troisième le long de la route 195, ce dernier correspondant à la paroisse de Lots-Renversés.

En 2016, la population de Saint-Juste-du-Lac s'établissait à 561 habitants (tableau 1). Les personnes âgées de 65 ans et plus formaient 21,4 % de la population totale. Quant aux jeunes, c'est-à-dire les moins de 24 ans, ils représentaient 21,4 % des effectifs démographiques.

Figure 1 : Le JAL au Bas-Saint-Laurent



Cartographie: Majella Simard, Université de Moncton, 2014.

**Tableau 1 : Principales caractéristiques socioéconomiques des localités du JAL en comparaison avec la MRC de Témiscouata, la région du Bas-Saint-Laurent et la province**

Indicateurs	Lejeune	Auclair	Saint-Juste-du-Lac	Le JAL	MRC de Témiscouata	Le Bas-Saint-Laurent	LE QUÉBEC
<b>Variables démographiques</b>							
Population (2016)	262	448	561	1 271	19 574	197 385	8 164 361
Population de 0 à 24 ans (n) (2016)	55	115	120	290	4 385	47 470	2 263 185
Population de 0 à 24 ans (%) (2016)	21,0	25,7	21,4	18,9	22,4	24,0	27,7
Population de 65 ans et plus (n) (2016)	60	90	120	270	4 945	46 735	1 495 195
Population de 65 ans et plus (%) (2016)	22,9	20,1	21,4	21,2	25,2	23,7	18,3
<b>Variables socioéconomiques</b>							
Taux d'activité (2006)	57,1	65,9	53,8	58,9	54,7	56,7	60,9
Taux de chômage (2006)	28,1	19,6	17,5	21,7	13,7	13,3	9,4
Nombre total d'emplois	130	250	270	650	9 625	96 510	3 919 450
% du nombre d'emplois par rapport à la population de 15 ans et plus	45,6	58,1	50,5	52,0	61,1	56,9	62,3
Nombre d'emplois relevant du secteur primaire (2006)	70	100	65	235	1 645	9 020	112 805
Nombre d'emplois relevant du secteur secondaire (2006)	30	35	60	125	2 350	17 480	777 730
Nombre d'emplois relevant du secteur tertiaire (2006)	30	115	145	290	5 630	70 010	3 028 915
% des travailleurs du secteur primaire (2006)	53,8	40,0	24,1	39,8	24,6	9,3	2,9
% des travailleurs du secteur secondaire (2006)	23,1	14,0	22,2	19,8	26,1	18,1	19,8
% des travailleurs du secteur tertiaire (2006)	23,1	46,0	53,7	40,4	49,3	72,5	77,3
% de la population n'ayant pas atteint la 9 <sup>e</sup> année (2006)	25,2	23,5	16,8	21,8	19,8	16,4	15,1
% de la population détentrice d'un diplôme d'études universitaires (2006)	2,8	2,9	3,1	2,9	4,7	6,2	7,7
<b>Variables concernant le revenu</b>							
Revenu familial moyen en \$ (2006)	40 181	41 829	41 895	41 302	49 512	51 756	61 283
% du revenu/moyenne provinciale (2006)	65,6	68,3	68,4	67,4	80,8	84,5	-
% du revenu provenant d'un emploi (2006)	47,8	64,7	55,7	56,1	64,2	65,4	69,8
% du revenu provenant de transferts gouvernementaux (2006)	49,8	29,2	35,5	38,2	26,7	25,2	18,9
% du revenu provenant d'une autre source (2006)	2,5	6,0	8,8	5,7	9,1	9,4	11,3
% des familles économiques sous le seuil de faible revenu (2006)	0,0	6,7	0,0	2,2	8,1	8,8	7,3

Source : STATISTIQUE CANADA. Recensements de 2016 et de 2006.

Le potentiel agricole de Saint-Juste-du-Lac est relativement faible, le territoire étant majoritairement sous couvert forestier. En outre, les productions végétales sont relativement limitées en raison de la position en latitude et de la topographie accidentée. Néanmoins, en 2013, on dénombrait trois fermes, dont deux œuvrant dans l'élevage de bovins de boucherie (40 têtes)<sup>4</sup>. L'autre, une ferme ovine, abrite une trentaine de têtes. On y pratique, bien qu'à petite échelle, la culture de céréales, dont celles du blé, de l'orge et de l'avoine. En incluant l'activité acéricole, la surface occupée par l'agriculture représente 1 940 hectares. Il s'agit de la plus petite superficie des trois municipalités du JAL. Lors de notre passage dans la région, nous avons constaté que des terres étaient laissées en friche. Par ailleurs, certaines initiatives émanant de l'agrotourisme sont en émergence alors que d'autres, en lien avec l'élevage ovin, sont à l'état de développement. En 1996<sup>5</sup>, Statistique Canada dénombrait 30 agriculteurs.

À l'instar des deux autres municipalités du JAL, l'économie de Saint-Juste-du-Lac repose essentiellement sur l'acériculture<sup>6</sup>. Selon le répertoire des entreprises de la MRC de Témiscouata, cette localité abritait 11 érablières<sup>7</sup>. On y dénombrait 380 750 entailles. L'économie de Saint-Juste-du-Lac est peu dépendante de celle de l'extérieur, la proportion de migrants pendulaires<sup>8</sup> s'établissant à 31,6 % en 2006, ce qui est en deçà de la moyenne de la MRC (40,8 %) et de celle de la région (47,5 %)<sup>9</sup>. Néanmoins, Statistique Canada dénombrait 90 personnes qui occupaient un travail à l'extérieur de la localité. Celles-ci transitaient notamment vers Saint-Louis-du-Ha! Ha!, Notre-Dame-du-Lac, Cabano et Edmundston. Pour cette même année, le secteur forestier procurait du travail à 15 personnes. Selon

---

<sup>4</sup> À moins d'avis contraire, les données portant sur l'agriculture et l'acériculture nous ont été transmises par le bureau local du ministère de l'Agriculture, des Pêches et de l'Alimentation du Québec de Témiscouata-sur-le-Lac.

<sup>5</sup> Il s'agit de la dernière année où, à l'échelle des subdivisions de recensement, les données concernant les diverses activités (agriculture, forêt, pêche et piégeage, mines) du secteur primaire ont été désagrégées.

<sup>6</sup> Le développement de cette filière s'est effectué principalement à partir des années 1980 suite aux problèmes de rentabilité des entreprises issues du secteur communautaire, mais aussi en raison des difficultés dues à la diminution de l'approvisionnement en matière ligneuse, à la forte compétition qui caractérise particulièrement le secteur forestier, à la faiblesse des prix sur le marché, au recul progressif de la forêt attribuable à une surexploitation de la ressource et à la maladie (notamment la tordeuse des bourgeons de l'épinette), ainsi qu'à l'industrialisation de l'agriculture.

<sup>7</sup> Selon cette même source, on retrouvait au JAL 47 des 163 entreprises acéricoles de la MRC de Témiscouata.

<sup>8</sup> Le taux de migration pendulaire est obtenu en divisant le nombre de personnes faisant partie de la population active qui occupe un emploi à l'extérieur de la subdivision de recensement par la population active totale, le tout multiplié par 100.

<sup>9</sup> Au moment de la rédaction de cet ouvrage, les données socioéconomiques du recensement de 2016 n'étaient pas disponibles. Quant au recensement de 2011, on se souviendra qu'il a soulevé de vives controverses auprès de la gent scientifique, celui-ci ayant pris la forme d'une enquête auprès des ménages (SIMARD, 2015). Dès lors, la représentativité et la fiabilité ont fortement été remises en cause, particulièrement à l'échelle des subdivisions de recensement. Ces changements méthodologiques ont fait en sorte que les données sont difficilement comparables dans le temps. Pour ces raisons, les statistiques socioéconomiques que nous utiliserons dans le cadre de cette recherche sont issues du recensement de 2006.

nos informateurs, aucun travailleur ne dépendrait de cette industrie aujourd'hui. Toutefois, un résident possède deux camions et une débusqueuse. Par ailleurs, une dizaine de producteurs se sont adonnés à la pratique de l'éclaircie commerciale dans le cadre du programme fédéral de la forêt modèle. La pêche n'est pas pratiquée sur une base commerciale. Toutefois, la truite, le touladi, le corégone et la perchaude figurent parmi les principales espèces capturées à des fins sportives ou récréatives. Au total, en 2006, la population active œuvrant au sein du secteur primaire totalisait 65 travailleurs dont 55 dans les domaines de l'agriculture, de la forêt, de la chasse et de la pêche et 10 dans celui de l'extraction minière (gravière sous bail avec le ministère des Ressources naturelles). Pour cette même année, il composait 24,1 % de la structure occupationnelle locale (tableau 1).

De son côté, la transformation des ressources accaparait 22,2 % de la main-d'œuvre active. Avec quatre entreprises totalisant 60 emplois, l'appareil industriel est relativement diversifié. La principale, *Bégin & Bégin*, se localise à Lots-Renversés. Saint-Juste-du-Lac compte aussi une autre petite scierie qui emploie cinq travailleurs dont le marché s'étend jusqu'au nord-ouest du Nouveau-Brunswick. Deux autres entreprises opèrent dans le domaine des pompes funèbres. L'une fabrique des accessoires de finition pour cercueils. Elles emploient moins de 10 personnes. Rappelons que Lots-Renversés abritait, jusqu'en 2011, l'entreprise *Cercueils Alliance Saint-Laurent*, spécialisée dans la fabrication de cercueils. Son départ de Lots-Renversés a été la cause de nombreuses tergiversations, mais aussi d'interrogations de la part des intervenants locaux et régionaux qui ont participé à nos enquêtes<sup>10</sup>. Avant son départ, cette entreprise possédait deux usines de fabrication, soit une à Lots-Renversés (40 travailleurs) et une autre à Edmundston (85 travailleurs). De nombreux efforts ont été déployés par les divers acteurs socioéconomiques (Ville de Dégelis, MRC, CLD<sup>11</sup>, centre local d'emploi (CLE), SADC, ministre responsable de la région du Bas-Saint-Laurent) afin que l'entreprise conserve son siège social à Lots-Renversés ou, à tout le moins, dans le Témiscouata. Celle-ci a quitté la région dans des circonstances plutôt nébuleuses<sup>12</sup>. Par ailleurs, à Lots-Renversés, la troisième transformation de la matière ligneuse est envisagée, par les élus municipaux, comme avenue de diversification économique.

En ce qui concerne le secteur des services, il totalisait 145 emplois en 2006, soit le nombre le plus élevé des trois municipalités du JAL. Ceux-ci représentaient 53,7 % de la structure occupationnelle. Ils se concentrent essentiellement dans le secteur du commerce de détail (30) ainsi que dans celui de l'hébergement et

---

<sup>10</sup> Nous y reviendrons dans la quatrième partie de cette étude. Voir aussi à ce sujet : DESCHÊNES, 2011b.

<sup>11</sup> Précisons que les CLD ont été abolis en octobre 2014, soit après la tenue de nos enquêtes. Toutefois, leurs responsabilités ont été intégrées aux MRC ainsi qu'aux municipalités locales.

<sup>12</sup> Ayant pris de l'expansion au cours des dernières années, les dirigeants auraient souhaité concentrer leurs opérations dans une seule usine, ce qu'aurait pu offrir un bâtiment-usine sis à Dégelis moyennant des travaux d'agrandissement. Au final, les propriétaires ont néanmoins décidé de déménager leurs pénates à Edmundston.

de la restauration (30). Les soins de santé, la finance et les assurances génèrent 15 emplois chacun. Les autres se distribuent dans les domaines de l'information et de la culture (10), de l'enseignement (10) et de l'administration publique (10). Enfin, 25 emplois faisaient partie de la catégorie « autres services ».

Le tourisme exerce un rôle non négligeable au sein de l'économie locale notamment en raison de la présence d'un service de traversier, mais aussi de diverses infrastructures, dont un terrain de camping et une passerelle permettant d'accéder à la rivière Touladi. À l'instar des deux autres municipalités du JAL, Saint-Juste-du-Lac prend part à l'initiative *Les Jardins célestes* mise en œuvre en 2008 par l'Observatoire astronomique Aster. Il s'agit d'un circuit touristique permettant au visiteur de se familiariser avec le système solaire dont les attractions sont aménagées dans les parcs des diverses municipalités participantes. À Saint-Juste-du-Lac, l'accent est mis sur Jupiter. Le tourisme de passage représente un atout considérable pour la municipalité, cette dernière abritant une cinquantaine de chalets. En été, la population peut grimper jusqu'à 750 personnes. Celles-ci proviennent essentiellement de la région de Québec, de Montréal, de Sherbrooke et d'Edmundston. À court et à moyen termes, la municipalité mise beaucoup sur le projet d'*Entreparc* afin de stimuler son industrie touristique et de développer son infrastructure de services. À cet égard, des partenariats se sont formés avec la caisse populaire Desjardins et la Société de développement du Lac Témiscouata. Le service de traversier et la consolidation de la route Champêtre<sup>13</sup> s'inscrivent également dans la perspective de consolidation du tourisme local.

Le dynamisme de l'habitat et de l'aménagement paysager est relativement de bonne qualité. À noter que Saint-Juste-du-Lac, au même titre que les autres localités de la MRC de Témiscouata, fait partie des municipalités fleurons du Québec<sup>14</sup>. Depuis les dix dernières années, il se serait construit 17 nouvelles maisons. Les données de Statistique Canada révèlent que 30 maisons auraient été construites entre 1991 et 2006. Il s'agit du nombre le plus élevé des trois municipalités du JAL. En divisant le nombre de nouveaux logements construits au cours de cette période de 15 ans par le nombre total de logements, on obtient une proportion de 11,1 % (graphique 1). À noter qu'au cours de la même période, la population n'augmentait que de 2,4 %. Par conséquent, la fragilité socioéconomique ne semble pas avoir gêné la construction domiciliaire. Le degré d'attachement des individus, la disponibilité et le prix abordable des terrains, l'accessibilité des infrastructures, l'accessibilité des infrastructures communautaires, la qualité du cadre de vie, les taxes foncières moins élevées sont autant de facteurs qui, en milieu rural fragile, contribuent au dynamisme de

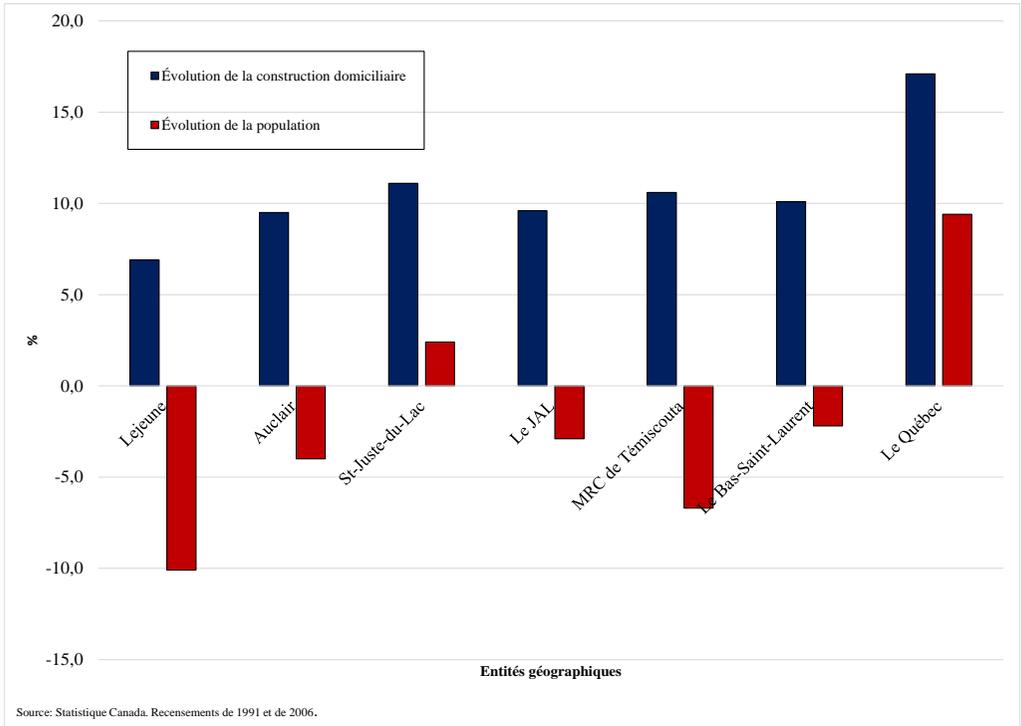
---

<sup>13</sup> Avec celles des Frontières et des Découvertes, la route Champêtre est l'un des trois circuits touristiques du Témiscouata. Ce circuit traverse tout le JAL pour rejoindre Dégelis et la route 185.

<sup>14</sup> Soulignons que les fleurons sont décernés sur une période de trois ans durant lesquels les municipalités et leurs résidents travaillent à l'amélioration de la qualité de l'environnement horticole et paysager. La classification horticole varie entre un et cinq fleurons. Quarante et une municipalités du Bas-Saint-Laurent faisaient partie de la classification de 2015. Saint-Juste-du-Lac et Lejeune arboraient deux fleurons contre trois pour Auclair.

l'habitat (SIMARD, 2003). La municipalité de Saint-Juste-du-Lac ne semble pas faire exception à cette règle. Néanmoins, lors de notre passage dans la région, quatre maisons étaient à vendre, dont un immeuble à quatre logements.

**Graphique 1 : Évolution de la construction domiciliaire dans les localités du JAL en comparaison avec la MRC de Témiscouata, le Bas-Saint-Laurent et le Québec entre 1991 et 2006**



### 2.1.2. Auclair

La municipalité d’Auclair est située au nord-est de la MRC de Témiscouata, à moins de 30 kilomètres de Dégelis. Son nom provient du canton du même nom proclamé en 1917 (DORION et coll., *op. cit.*). La municipalité a été érigée en 1954 (*ibid.*). Particulièrement vallonneux, le territoire comporte plusieurs collines et montagnes entrecoupées de vallées et de plateaux. En conséquence, la forêt domine à la fois le paysage naturel et écologique.

La population d’Auclair s’établissait à 448 habitants en 2016. Les aînés (c’est-à-dire les personnes âgées de 65 ans ou plus) et les jeunes composaient respectivement 20,1 % et 25,7 % de la structure démographique locale. À noter qu’Auclair est la municipalité du JAL dont la proportion de jeunes est la plus élevée.

Bien que les sols soient de faible qualité, aucune terre n’est laissée à l’abandon. On retrouve trois fermes dont deux pratiquent l’élevage laitier, ces dernières comportant respectivement 100 et 60 têtes. L’autre est une exploitation ovine qui abrite 550 brebis. Cinq résidents possèdent aussi des chevaux à des fins

personnelles. Selon les données de Statistique Canada, on retrouvait 50 exploitants agricoles à Auclair en 1996. L'avoine, le blé et le foin constituent les principales céréales qui sont cultivées. Celles-ci servent essentiellement à l'alimentation du bétail. Les superficies en culture, toutes productions confondues, totalisent 4 838 hectares. La municipalité dispose de trois entreprises agrotouristiques. La première, le *Domaine Acer*, se spécialise dans la confection de boissons alcoolisées à base d'érable. Quant à la seconde, l'*Érablière Toulidou*, elle se tourne plutôt vers des produits plus traditionnels tels que les confitures et la gelée d'érable. Enfin, la troisième est une entreprise familiale qui offre des balades en poneys. L'acériculture occupe un rôle d'avant-plan au sein de l'économie locale. Elle favorise aussi la diversification des activités agroforestières. On dénombre 18 érablières pour un total de 800 000 entailles. En 1996, Statistique Canada estimait à 25 le nombre d'emplois relevant de la forêt. Toutefois, selon nos informateurs locaux, ce chiffre avoisinerait plutôt les 300 travailleurs si l'on tient compte du fait que la municipalité abrite le *Groupement forestier de Témiscouata*. La quasi-totalité des propriétaires de lots en ferait partie. Les acteurs locaux que nous avons rencontrés ont affirmé que la crise forestière avait considérablement ralenti les opérations de cette entreprise d'économie sociale. Jusqu'en 2008, le groupement appliquait les principes de la forêt modèle et la pratiquait sur une partie du territoire. En ce qui concerne l'équipement forestier, un particulier possède deux camions et une débuseuse. La pêche est pratiquée à des fins sportives et touristiques. Trois lacs, représentant 1 280 hectares, sont particulièrement poissonneux. Il s'agit du Grand lac Squatec, du lac Isidore et du lac Castor. On y pêche notamment le touladi et la perchaude. Le secteur primaire, dans sa globalité, retenait 40 % de la main-d'œuvre active en 2006.

En ce qui a trait au secteur secondaire, il composait à peine 14 % de la structure occupationnelle. Ce dernier totalisait 35 emplois, soit 25 dans le domaine de la fabrication et 10 dans celui de la construction. Comme la municipalité ne possède qu'une seule entreprise de transformation, en l'occurrence le *Domaine Acer*, tout porte à croire que ces emplois sont détenus à l'extérieur de la localité, notamment à Squatec, à Lejeune, à Dégelis et à Notre-Dame-du-Lac. À ce titre, le taux de migrations pendulaires s'établissait à 33,9 % en 2006.

Enfin, le secteur tertiaire accapare 46 % des emplois locaux. En valeur absolue, ceux-ci étaient au nombre de 115 en 2006, dont 25 dans le commerce de détail. L'enseignement, les soins de santé et d'assistance sociale totalisaient 40 emplois. De leur côté, l'hébergement et la restauration en comptent 15 chacun, comparativement à 10 pour le secteur de la finance et des assurances. Finalement, la catégorie « autres services » englobait 25 emplois. Auclair dispose de plusieurs attraits naturels, culturels et touristiques, dont un terrain de camping, un parc municipal et une piste de BMX. On y retrouve aussi l'un des 19 jardins célestes de la MRC. Celui d'Auclair a pour thème la lune. À lui seul, le *Domaine Acer* attirerait plus de 5 000 visiteurs par année. En été, la population augmente d'une centaine de personnes. Plusieurs villégiateurs possèdent des chalets, ceux-ci provenant essentiellement de Rivière-du-Loup, de Rimouski, d'Edmundston et du Madawaska. Mentionnons qu'Auclair fait partie de la route touristique des

Frontières du Bas-Saint-Laurent qui s'étend de Mont-Joli à Saint-Jean-de-la-Lande.

Bien que certaines maisons soient laissées à l'abandon, le dynamisme de l'habitat, en particulier l'aménagement paysager, est de bonne qualité. Une dizaine de maisons étaient à vendre lors de nos enquêtes sur le terrain. Alors que la population régressait de 4 % entre 1991 et 2006, la proportion de logements augmentait de 9,5 % au cours de la même période (graphique 1), ce qui témoigne de la vitalité de l'habitat. De fait, 20 nouvelles maisons se sont construites au cours de ces 15 années alors que 25 auraient été érigées entre 1993 et 2013 dont la plupart se situent autour du lac Squatec. En 2006, la municipalité a implanté une politique familiale. Mais l'initiative la plus novatrice que l'on retrouve au sein de cette municipalité demeure sans contredit le projet *Funambule* sur lequel nous reviendrons dans la quatrième partie de cette étude.

### 2.1.3. Lejeune

La municipalité de Lejeune est la plus enclavée des quatre localités du JAL. Sise à l'est du lac Témiscouata, elle se situe à un peu plus de 50 kilomètres de Dégelis. Colonisé en 1931, le territoire se compose de vallons, de forêts et de champs. Ce n'est qu'en 1964 que Lejeune est érigée en municipalité. La fondation de la paroisse, quant à elle, remonte à 1968 (*ibid.*).

D'une population de 262 habitants en 2016, la municipalité de Lejeune est celle qui, à l'échelle du JAL, comporte la plus faible proportion de jeunes, cette dernière s'établissant à 21 %. Quant aux personnes âgées, elles représentaient 22,9 % de la population locale, soit la proportion la plus élevée des trois municipalités.

En 2006, le secteur primaire composait plus de la moitié de la main-d'œuvre active. Ce dernier procurait du travail à 70 personnes. Bien que le potentiel biophysique soit plutôt faible, l'agriculture est relativement développée. On y retrouve deux fermes. Comportant 200 têtes, la *Ferme Lejeune Holsteins* se spécialise dans l'élevage laitier. Elle se distingue au niveau de la génétique et de la robotique. De taille plus modeste (30 têtes), l'autre exploitant se spécialise dans l'élevage de bovins de boucherie. Lejeune compte deux producteurs de pommes de terre ainsi qu'un autre œuvrant dans le domaine de l'horticulture environnementale. Enfin, un exploitant pratique l'agroforesterie. Les principales céréales cultivées sont le foin, le canola, l'avoine et l'orge. La superficie totale des terres en culture représente 5 049 hectares, soit la plus élevée des trois municipalités à l'étude. Lejeune comptait 18 érablières totalisant quelque 663 750 entailles en 2013. Jusqu'en 2008, une vingtaine de travailleurs forestiers étaient intégrés, par l'intermédiaire du groupement forestier, au projet de forêt modèle. Au total, Statistique Canada les estimait à 55 en 1996. Le touladi, la perchaude et la truite mouchetée constituent les principales espèces capturées exclusivement à des fins sportives.

Le secteur secondaire regroupe une trentaine d'emplois qui se répartissent également entre les sous-secteurs de la construction et de la fabrication. Il compose 23,1 % de la structure occupationnelle locale. On compte deux

entreprises : *Les Constructions CB (2004) Inc.* et *Viv-herbes*. Elles procurent de l'emploi à une dizaine de travailleurs. La première étend ses activités jusqu'au Nouveau-Brunswick, mais aussi en Gaspésie. La seconde, une herboristerie, confine davantage ses opérations à l'échelle régionale. Le reste des emplois est détenu à l'extérieur de la localité. À cet égard, Lejeune possède la plus forte proportion de migrants pendulaires (37,5 %) des trois municipalités du JAL, bien que celle-ci soit inférieure à celle de la MRC (40,8 %), du Bas-Saint-Laurent (47,5 %) et du Québec (50,1 %). Certains travailleurs occupent des emplois situés à plusieurs kilomètres de leur localité de séjour, dont à Rimouski, à Sainte-Françoise, à Saint-Mathieu et à Saint-Michel-des-Saints.

Une trentaine d'emplois relève du secteur des services. Ce dernier représente 23,1 % de la structure occupationnelle. Ils se distribuent également entre les domaines du transport et de l'enseignement. Le tourisme contribue à la diversification de l'économie locale notamment en raison de la présence de l'entreprise *Les Aventuriers de la Chasse-Galerie* qui offre des promenades en traîneaux à chiens. À cette entreprise viennent se joindre les jardins célestes qui, à Lejeune, exploitent le thème des aurores boréales. La halte lacustre, un projet sous l'égide de l'organisme Développement Saint-Godard, complète le portrait de l'industrie touristique locale. Une vingtaine d'individus possèdent des chalets. Ils proviennent essentiellement de Dégelis, de Notre-Dame-du-Lac, de Squatec et du Nouveau-Brunswick.

L'habitat est de bonne qualité. Toutefois, il semble moins dynamique comparativement à celui des deux autres municipalités. Les données de Statistique Canada indiquent que seulement 10 nouvelles maisons ont été construites entre 1991 et 2006, et ce, bien que la population ait décliné de 10,1 % au cours de la même période. Au cours des 10 dernières années, la municipalité ne se serait enrichie que de cinq nouvelles maisons. À noter que trois étaient à vendre lors de notre passage dans cette localité en juin 2013.

## **2.2. Organisation de l'infrastructure de services et vie sociocommunautaire**

En raison de leur petite taille démographique, les trois municipalités du JAL disposent d'une infrastructure de services relativement peu développée. En ce qui concerne les services municipaux, l'hôtel de ville est situé dans un édifice à part entière uniquement à Lejeune. À Auclair, les bureaux municipaux se retrouvent à l'intérieur de l'école alors qu'à Saint-Juste-du-Lac, ils partagent le même édifice que la caisse populaire<sup>15</sup>. Bien que les trois municipalités possèdent un service d'aqueduc, Auclair est la seule à disposer d'un réseau d'égouts. Les services d'incendie font l'objet d'ententes intermunicipales. Néanmoins, chaque municipalité possède un camion-citerne ainsi qu'une caserne de pompiers. Ceux-ci assurent le service sur une base volontaire. Formée par décret ministériel en 2000, la *Régie intermunicipale des déchets du Témiscouata* dessert toutes les municipalités de la MRC. Ces dernières pratiquent aussi la cueillette sélective en

---

<sup>15</sup> Voir à ce sujet : GENDRON, 2011.

plus de posséder un dépôt de recyclage. Les trois municipalités du JAL sont autonomes en ce qui a trait à l'enlèvement de la neige. Chacune dispose d'un garage, d'une bibliothèque et d'un parc. Elles profitent aussi des services d'un agent de développement rural embauché par l'*Association de développement de la Vallée-des-Lacs*. Ce dernier assiste aussi les municipalités de Biencourt, de Squatec et de Lac-des-Aigles dans leurs efforts de développement. L'éclairage des rues fait également partie des services publics de base au sein des trois municipalités du JAL. Par ailleurs, seule Auclair dispose de trottoirs. Le service d'urgence 911 est disponible sur tout le territoire. Au chapitre des loisirs, les trois municipalités possèdent un centre récréatif et des sentiers pédestres aménagés. On retrouve des sentiers de motoneige et de pistes cyclables à Saint-Juste-du-Lac et à Auclair. Aucune des quatre localités du JAL ne dispose de pistes de ski de fond.

Pour ce qui est des services publics, on compte quatre bureaux de poste, soit un dans les trois municipalités du JAL et un autre à Lots-Renversés. Seul celui de Lejeune occupe une bâtisse distincte. Un téléphone public est mis à la disposition de la population au sein des trois municipalités. Celles-ci ont aussi chacune leur école. Toutefois, celle de Lots-Renversés est fermée et abrite, par ailleurs, un centre de conditionnement physique. Pour l'année scolaire 2013-2014, la première et la deuxième années étaient dispensées à Lejeune. Auclair abritait les élèves de la troisième et de la quatrième années alors que ceux de la cinquième et de la sixième fréquentaient l'école de Saint-Juste-du-Lac. C'est d'ailleurs cette répartition qui a permis la sauvegarde de la dernière école du village au sein des trois municipalités. À Saint-Juste-du-Lac, la maternelle est assurée en alternance avec Auclair. La Commission scolaire du Fleuve-et-des-Lacs n'offre pas de service de prématernelle dans aucune des localités du JAL.

Quant aux services religieux, les quatre paroisses du JAL font partie du secteur pastoral des Montagnes et des Lacs. Ce dernier regroupe également les communautés de Dégelis, de Packington et de Saint-Jean-de-la-Lande. Toutes les paroisses du JAL possèdent une église (toujours fonctionnelle), un cimetière et un conseil de fabrique. Une messe est célébrée à raison d'une par mois dans chacune des paroisses par un prêtre qui réside à l'extérieur du JAL. En raison du manque de prêtres, il n'y a plus de messe dans chacune des paroisses à l'occasion de Noël et de Pâques. Par ailleurs, un feuillet est distribué dans les quatre paroisses. Celui-ci fait état de diverses informations, dont l'horaire et les différents types de célébrations. La paroisse d'Auclair est la seule à posséder un presbytère. Pour sa part, Lejeune doit composer avec l'absence d'organiste.

Les services privés sont relativement succincts dans les quatre communautés du JAL. Néanmoins, on retrouve partout un dépanneur<sup>16</sup>, une station-service, une patinoire, un pavillon et un journal communautaire, un terrain de camping et un club vidéo. Le service de câblodistribution ainsi qu'Internet haute vitesse sont aussi disponibles partout. Il est aussi possible, dans chacun des bureaux municipaux, d'avoir accès à un service de photocopies et de télécopies. Le journal *Le*

---

<sup>16</sup> Il y en a deux à Saint-Juste-du-Lac.

*Soleil* et le *Journal du Québec* sont livrés quotidiennement dans les trois municipalités. Par contre, comme il n'y a pas de camelot, les abonnés doivent se procurer leur exemplaire au dépanneur, par la poste ou par Internet. À Lejeune et à Auclair, les dépanneurs offrent à leurs clients *Le Devoir*. La municipalité de Saint-Juste-du-Lac serait bien pourvue en termes d'information. Outre le journal municipal qui paraît quatre à cinq fois par année, elle dispose aussi d'un journal d'opinion populaire. Lejeune et Auclair possèdent un salon funéraire. À Saint-Juste-du-Lac et à Lots-Renversés, les défunts sont exposés à l'église paroissiale. Le JAL abrite trois restaurants, dont deux à Saint-Juste-du-Lac et un autre, de type végétarien, à Auclair. De plus, cette dernière localité possède deux cantines. Lejeune en abrite aussi une. Par ailleurs, Lejeune est la seule municipalité du JAL à ne pas posséder de salon de coiffure et de caisse populaire. Deux gîtes du passant se situent à Auclair alors qu'un service d'hôtellerie est disponible à Saint-Juste-du-Lac.

Enfin, en ce qui concerne les entreprises d'économie sociale, outre les deux caisses populaires, on retrouve deux coopératives à Auclair et une autre à Lejeune. Les services de solidarité sont disponibles partout par le biais du CLSC de Dégelis. La popote roulante et des services de garde sont offerts à Auclair et à Lejeune. Auclair dispose aussi d'un groupe de soutien. Par ailleurs, plusieurs services sont en double à Saint-Juste-du-Lac. En effet, bien que Saint-Juste-du-Lac et Lots-Renversés forment une seule municipalité, chacune possède sa caserne de pompiers, sa bibliothèque municipale, son église et son conseil de fabrique. Sur le plan sociocommunautaire, ces deux localités ont aussi leur club de l'âge d'or.

En dépit de leur petite taille démographique, les trois municipalités du JAL s'avèrent particulièrement dynamiques en matière de développement socio-communautaire. Par exemple, sur le plan religieux, les quatre paroisses, outre le conseil de fabrique, possèdent leur propre chorale, leur comité de liturgie et de pastorale. Néanmoins, la garde paroissiale n'est présente qu'à Lejeune. Les Chevaliers de Colomb sont actifs dans les quatre paroisses alors que Saint-Juste-du-Lac est la seule qui ne comporte pas de Cercle des fermières. Conséquence du vieillissement démographique, les activités et les associations à l'intention des jeunes sont beaucoup moins nombreuses, bien que la localité d'Auclair semble se démarquer sur cet aspect. Ainsi, cette dernière est la seule du JAL à disposer d'un club pour les jeunes et d'une association sportive. Un comité de développement et d'embellissement est en place à Auclair et à Lejeune alors que Saint-Juste-du-Lac en a un voué au développement touristique. Cette dernière municipalité a aussi son club de quad.

Le dynamisme de la vie sociocommunautaire se traduit aussi par l'organisation de festivals, de carnivals, de bingos et de soirées de danses. La fête de la Saint-Jean-Baptiste est soulignée dans les trois municipalités du JAL. À Saint-Juste-du-Lac, le *Festival du Pointu* (corégone) figure parmi l'une des principales attractions de la MRC du Témiscouata. Saint-Juste-du-Lac tient, sur une base annuelle, une fête en l'honneur des voisins. Des bénévoles organisent aussi des dîners paroissiaux, le plus souvent au profit de la fabrique. Un gala amateur se déroule tous les ans à Auclair et à Lejeune. Notons enfin que parmi les trois localités du

JAL, Saint-Juste-du-Lac est la seule à faire partie du réseau *Municipalités amies des aînés*.

## 2.3. Évolution de la situation démographique

L'évolution démographique du JAL suit la tendance observée aux échelles régionale et mercéenne : celle du dépeuplement, une situation attribuable à la dénatalité, au vieillissement de la population, mais surtout, à l'exode rural. Pour bien comprendre les enjeux liés à cette évolution, il importe de situer la trajectoire démographique du JAL dans un cadre géographique plus vaste, à savoir celui de la région et de la MRC.

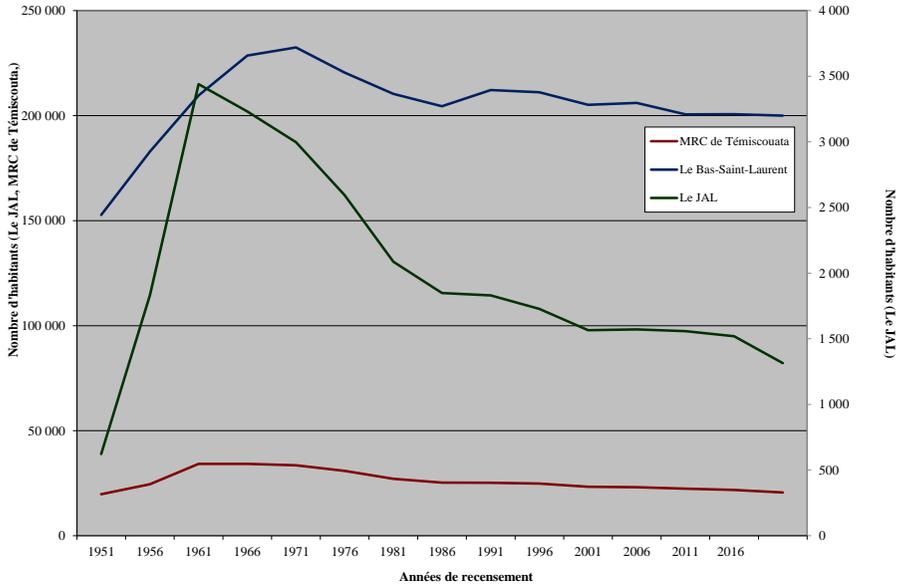
### 2.3.1. Analyse globale

#### 2.3.1.1. Échelle régionale

En l'espace de 65 ans, c'est-à-dire de 1951 à 2016, la population du Bas-Saint-Laurent est passée de 209 624 à 197 385 habitants, ce qui représente une diminution de 5,8 % (graphique 2). Alors que la région perdait 12 239 personnes, le Québec en gagnait 4 108 680, soit une augmentation de 98,7 %. À l'exception de 1981, où nous avons assisté à une légère remontée, le Bas-Saint-Laurent se distingue aussi par la dissolution progressive de son poids démographique au sein de la province (graphique 3). La région ne cesse de perdre des effectifs démographiques, et ce, de façon continue depuis le recensement de 2006. La démographie régionale évolue ainsi en sens inverse de celle du Québec.

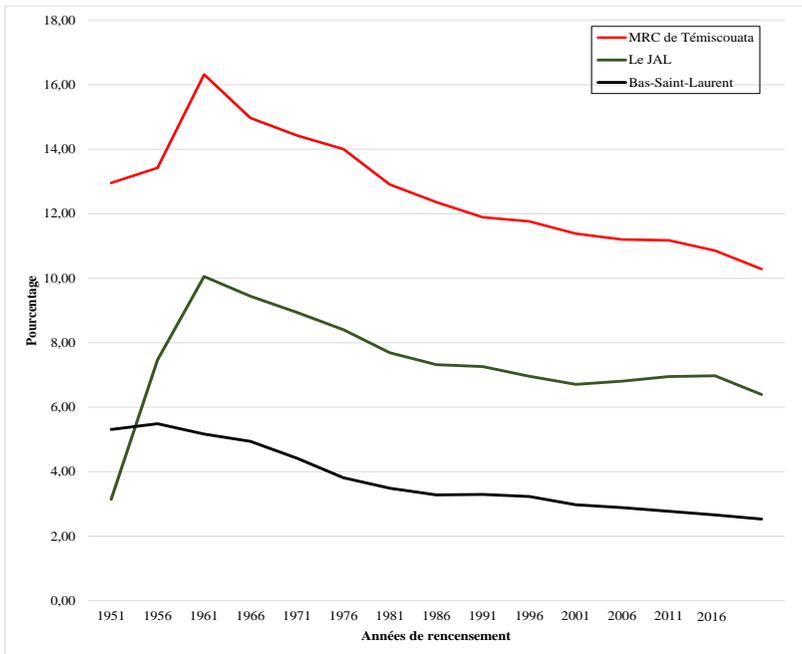
Bien qu'inquiétante, la décroissance démographique du Bas-Saint-Laurent tend à diminuer d'intensité depuis 1981. En effet, en suivant l'évolution de la région par périodes décanales, nous constatons que la diminution a été de l'ordre de 3,3 % en 1981-1991 comparativement à 2,2 % en 1991-2001 et à 0,3 % en 2001-2011. Par ailleurs, seulement deux décennies se sont caractérisées par un accroissement de la population. Il s'agit de 1951-1961 (+10,9 %) et de 1971-1981 (+0,9 %). La première période a été marquée par une forte natalité au Québec ainsi que par la fin des différents mouvements de colonisation mis en place par l'État et l'Église, deux phénomènes dont a bénéficié le Bas-Saint-Laurent. Des mouvements migratoires internes se sont notamment produits en faveur des zones situées à proximité des villes. La disponibilité des terrains, la proximité des principales artères de communication, le prix abordable des maisons et des terrains couplés à la qualité de la vie en général ont favorisé la croissance des effectifs en milieu rural. De son côté, la tertiarisation de l'économie a profité aux villes. C'est d'ailleurs en 1961 que les effectifs démographiques ont atteint leur apogée au Bas-Saint-Laurent, la population s'établissant alors à 232 415 personnes. Pour sa part, la croissance démographique observée au cours de la période 1971-1981 est, entre autres choses, imputable à un mouvement de retour à la terre. Ce courant écologique (besoin d'air pur, de frugalité, de verdure, etc.) s'est avéré profitable pour plusieurs localités rurales du Bas-Saint-Laurent, dont celles du JAL. Néanmoins, 2011 constituera sans doute une année charnière dans l'histoire régionale puisque pour la première fois en l'espace de 50 ans, le Bas-Saint-Laurent a vu sa population passer sous la barre des 200 000 habitants.

**Graphique 2 : Évolution de la population du Bas-Saint-Laurent en comparaison avec celles de la MRC de Témiscouata et du JAL entre 1951 et 2016**



Source : STATISTIQUE CANADA. Recensements de 1951 à 2016.

**Graphique 3 : Évolution du poids démographique du Bas-Saint-Laurent par rapport au Québec, de la MRC du Témiscouata par rapport au Bas-Saint-Laurent et du JAL par rapport à la MRC de Témiscouata entre 1951 et 2016**



Source : STATISTIQUE CANADA. Recensements de 1951 à 2016.

Tel qu'évoqué, l'exode rural est l'un des principaux facteurs responsables de la décroissance démographique qui affecte le Bas-Saint-Laurent. De fait, selon les données de l'Institut de la Statistique du Québec, au cours des 15 dernières années (c'est-à-dire de 2001-2002 à 2016-2017), la région n'a enregistré un solde migratoire positif qu'à une seule reprise, soit en 2003-2004. Il s'en est suivi un déficit net de 3 480 personnes en l'espace de 15 ans (tableau 2). Ce phénomène d'exode concerne particulièrement les moins de 24 ans qui partent de la région au profit des principaux centres urbains du Québec pour poursuivre leurs études ou pour trouver du travail. Entre 2001-2002 et 2016-2017, ce groupe d'âge a affiché une perte de 7 314 personnes.

**Tableau 2 : Soldes migratoires internes, selon le groupe d'âge, pour le Bas-Saint-Laurent et la MRC de Témiscouata entre 2001-2002 et 2015-2016**

Régions géographiques/Groupes d'âge/Années	Le Bas-Saint-Laurent			MRC de Témiscouata		
	Total	0-24 ans	65 ans ou plus	Total	0-24 ans	65 ans ou plus
2016-2017	-168	-325	-36	-48	-75	-14
2015-2016	-5	-191	39	-78	-82	-8
2014-2015	-173	-310	16	-64	-58	-31
2013-2014	-233	-349	-53	-137	-97	-6
2012-2013	-136	-256	39	-134	-139	0
2011-2012	-46	-365	49	-52	-98	-1
2010-2011	-28	-357	35	-138	-157	18
2009-2010	-162	-389	-27	-133	-114	-26
2008-2009	-456	-536	-13	-112	-101	0
2007-2008	-306	-526	23	-70	-93	-10
2006-2007	-343	-507	10	-192	-25	-29
2005-2006	-511	-632	57	-214	-146	-23
2004-2005	-255	-531	28	-86	-90	-29
2003-2004	28	-420	14	-286	-204	-20
2002-2003	-686	-763	-41	-297	-128	-13
2001-2002	-1 109	-857	18	-269	-149	-12
<b>Total</b>	<b>-3 480</b>	<b>-7 314</b>	<b>158</b>	<b>-2 310</b>	<b>-1 756</b>	<b>-204</b>

Sources : Site de l'Institut de la Statistique du Québec ; SAINT-AMOUR, 2018;

<http://www.stat.gouv.qc.ca/statistiques/population-demographie/migration/intermes/index.html> (consulté le 13 juin 2018)

### 2.3.1.2. Échelle mercéenne

La trajectoire démographique de la MRC de Témiscouata s'inscrit dans un contexte de dépeuplement dont l'ampleur et la trajectoire diffèrent sur plusieurs aspects comparativement à celles du Bas-Saint-Laurent. Trois points méritent d'être mis davantage en évidence.

Tandis que la population de la région régressait de 5,8 % entre 1951 et 2016, au Témiscouata ce fléchissement était de 42,8 %. En valeur absolue, il s'agit d'une perte de 14 638 personnes. Deuxièmement, bien que la population du Bas-Saint-Laurent ait tendu vers la décroissance au cours de la période 1951-2016, sa trajectoire démographique a été marquée par des séquences d'augmentation entrecoupées par des phases de diminution de plus ou moins longue durée. La MRC de Témiscouata présente, à ce chapitre, un profil démographique très différent. Celle-ci est engagée dans un processus de dépeuplement continu de ses effectifs depuis 1956, année où la population a atteint un sommet de 34 213 habitants. En outre, le poids démographique de la MRC au sein de la région est aussi en chute libre, passant de 16,3 % à 9,9 % entre 1951 et 2016. En troisième

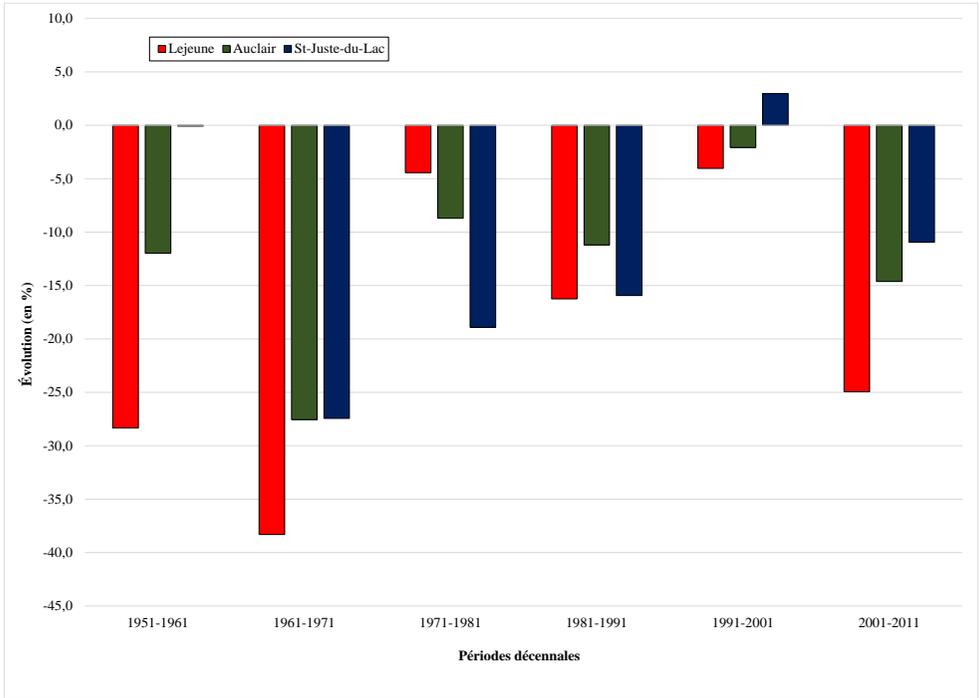
lieu, contrairement au Bas-Saint-Laurent, le Témiscouata n'a jamais connu une évolution positive de ses effectifs démographiques au cours des six dernières décennies. De fait, comparativement à la région, non seulement la décroissance se manifeste, au Témiscouata, avec une plus grande acuité pour toutes les décennies comprises entre 1951 et 2011, mais le déclin va en s'accroissant depuis 1981. Néanmoins, la diminution la plus forte a été observée au cours de la période 1961-1971. La baisse de l'excédent naturel, provoquée par la contraction du nombre de naissances, s'est conjuguée avec un puissant courant d'émigration dont plusieurs localités de petite taille démographique situées sur le plateau appalachien ont été victimes. C'est le cas en particulier de Saint-Pierre-de-Lamy, de Lejeune, de Packington et de Saint-Jean-de-la-Lande qui ont perdu plus du tiers de leur population uniquement au cours de cette décennie.

En dépit de ces différences, la situation démographique du Témiscouata présente certaines similitudes avec celle du Bas-Saint-Laurent. Par exemple, le dépeuplement de la MRC est alimenté par de forts courants migratoires qui affectent surtout les jeunes, mais aussi, contrairement au scénario qui prévaut dans la région, les personnes âgées désireuses de se rapprocher des services et/ou de leurs enfants. À ce titre, comme l'illustre le tableau 2, la MRC de Témiscouata a perdu 2 310 habitants au cours des 15 dernières années, dont 1 756 personnes âgées de 24 ans ou moins et 204 de 65 ans ou plus. Jamais, durant cette période, la MRC n'a enregistré un solde migratoire positif, ce qui traduit bien le rôle qu'exerce l'émigration rurale dans son déficit démographique. À noter que le solde migratoire des aînés n'a été positif qu'à trois reprises durant cette même période.

### **2.3.1.3. Échelle locale**

À l'échelle du JAL, la décroissance démographique (-63,1 %) a été encore plus soutenue au cours de la période 1951-2016 si on la compare à celle de la région (-5,8 %) et de la MRC (-42,8 %), les pertes représentant une diminution de 2 169 personnes. L'examen de l'évolution démographique du JAL pour chacune des six dernières périodes décennales révèle une diminution plus forte comparativement à la situation de la MRC, sauf au cours de la décennie 1991-2001 en raison de la croissance de 3 % qu'a connue Saint-Juste-du-Lac, mais aussi de la faible baisse d'Auclair (-2,1 %), une légère remontée probablement attribuable à l'arrivée de néoruraux. La décroissance a pris une ampleur inédite entre 1961 et 1971 où les trois municipalités du JAL ont perdu près du tiers de leur population. À Lejeune, les effectifs démographiques sont passés de 804 en 1961 à 496 habitants en 1971, soit une diminution de 38,3 %. La situation de cette municipalité est particulièrement inquiétante, puisqu'elle a perdu plus des trois quarts de ses effectifs en l'espace de 65 ans (graphique 4). Uniquement au cours des cinq dernières années, Lejeune a perdu près de 8,4 % de ses effectifs, ce qui en fait la 129<sup>e</sup> municipalité du Québec la plus touchée par la décroissance démographique entre 2011 et 2016. Il n'en demeure pas moins que Saint-Juste-du-Lac et Auclair ont aussi été très affectées par la diminution de leur population durant les décennies comprises entre 1951 et 2011.

**Graphique 4 : Évolution de la population des municipalités du JAL, par périodes décennales, entre 1951 et 2011**



Source : Statistique Canada. Recensements de 1951 à 2011.

En somme, le dépeuplement est une réalité démographique à laquelle est confronté non seulement le JAL, mais aussi l'ensemble de la MRC de Témiscouata. Au surplus, le poids démographique du JAL au sein de la MRC tend à décliner. C'est aussi le cas de celui de la MRC par rapport au Bas-Saint-Laurent, une région elle-même en décroissance sur le plan démographique. Il s'en est donc suivi un affaiblissement considérable de la structure de peuplement, un phénomène qui tend à s'intensifier avec la réduction de l'échelle géographique. Une telle situation pose de sérieux défis en matière de développement régional et d'aménagement du territoire notamment en ce qui concerne le maintien des services de proximité. Elle soulève aussi de nombreux enjeux sur le plan de la gouvernance locale comme nous l'ont révélé plusieurs participants de cette étude.

### 2.3.2. Analyse par structures d'âge

Outre le dépeuplement, le JAL est assujéti à une autre réalité qui contribue à alimenter sa décroissance démographique. Il s'agit du vieillissement de la population. Parce que leurs causes et leurs incidences diffèrent d'un milieu à l'autre, il importe de distinguer quatre phénomènes<sup>17</sup>. Le premier est la « géron-

<sup>17</sup> Par exemple, alors que la gérontocroissance est attribuable à un apport migratoire composé de personnes âgées, à une espérance de vie plus élevée et aux effets liés à l'héritage démographique, le vieillissement, en plus de ces deux derniers facteurs, est assujéti à une fécondité abaissée en

trocroissance ». Il désigne l'augmentation du nombre de personnes âgées au cours d'une période donnée. Le second phénomène est le vieillissement « par le haut ». Il fait référence à l'accroissement de la proportion d'aînés parmi la population totale entre deux intervalles de temps. On désigne sous le vocable « juvénodécroissance » la diminution du nombre de jeunes au cours d'une période donnée alors que le vieillissement « par le bas » correspond à la diminution de leur proportion. Examinons de plus près ces diverses réalités démographiques.

### **2.3.2.1. Les 65 ans ou plus**

Le JAL est affecté par le phénomène de gérontocroissance, quoique dans une moindre mesure comparativement à la situation observée au Bas-Saint-Laurent (207,6 %) et au Québec (262,1 %). De fait, le nombre de personnes âgées de 65 ans ou plus est passé de 100 en 1971 à 270 en 2016, ce qui représente une augmentation de 170 % (tableau 3). Cette moyenne gomme toutefois des différences appréciables à l'échelle locale puisque le nombre d'aînés a triplé à Lejeune alors qu'il a plus que doublé à Auclair en l'espace de 45 ans. Dès lors, si le JAL est moins concerné par la gérontocroissance que le Bas-Saint-Laurent ou la province, cela est attribuable à la situation démographique de Saint-Juste-du-Lac qui ne s'est enrichi que de 60 aînés entre 1971 et 2016.

En comparaison avec la MRC (18,2 points) et la région (16,8 points), le JAL (16,4 points) est aussi moins enclin au vieillissement de sa population. En fait, l'accroissement de la proportion d'aînés a été inférieur à celui de la MRC dans deux des trois municipalités du JAL. Lejeune se démarque de ses deux homologues à ce chapitre, la proportion de personnes âgées ayant passé de 3,0 % en 1971 à 22,9 % en 2016 comparativement à une augmentation de 16,3 points dans le cas d'Auclair et de 15 points dans celui de Saint-Juste-du-Lac. Par ailleurs, comme nous l'avons déjà mentionné, Lejeune est aussi la municipalité du JAL qui abrite le plus fort contingent d'aînés en 2016.

### **2.3.2.2. Les 0 à 24 ans**

Si le JAL est moins touché que la région du Bas-Saint-Laurent et la province quant à l'augmentation du nombre et de la proportion d'aînés, il l'est davantage par la juvénodécroissance et le vieillissement par le bas. En effet, alors que Statistique Canada recensait 1 285 jeunes âgés de 24 ans ou moins en 1971, ils n'étaient plus que 290 en 2016, soit une baisse de 77,4 %. À titre comparatif, la décroissance a été de l'ordre de 34,5 % à l'échelle de la MRC et de 58,6 % pour celle de la région. Avec une diminution de 81,2 %, Lejeune affiche, encore une fois, la pire performance. Cette dernière localité est également celle où la

---

raison de la diminution du nombre d'enfants par femme (DUMONT, 2006). Cette situation a pour conséquence de modifier la composition des structures d'âge, ce qui se traduit par une diminution de la part des jeunes parmi la population totale, ce que d'aucuns désignent sous l'appellation vieillissement « par le bas » et, *ipso facto*, par l'augmentation du poids relatif des personnes âgées. Les comportements de fécondité dus aux migrations contribuent aussi à accélérer le processus de vieillissement. Il s'ensuit que la gérontocroissance et le vieillissement, à un certain moment et pour un territoire donné, sont la résultante de causes différentes, dont l'évolution conduit également à des réponses tout aussi variées en matière d'aménagement et de développement territorial.

proportion de jeunes est la moins élevée du JAL. Celle-ci a régressé de 39,6 points de pourcentage au JAL entre 1971 et 2016 par rapport à une baisse de 34,3 points pour la MRC et de 30,6 pour la région. Lejeune est aussi la municipalité du JAL la plus affectée par le vieillissement par le bas, la proportion de jeunes ayant décliné de 39,6 points en 35 ans. Il s'ensuit un étranglement de sa pyramide d'âge. Néanmoins, Saint-Juste-du-Lac (-39 %) et Auclair (-38,4 %) suivent de très près leur homologue, témoignant des problèmes dont souffrent également ces deux localités eu égard au renouvellement de leurs jeunes effectifs.

**Tableau 3 : Évolution des principales caractéristiques démographiques des localités du JAL en comparaison avec la MRC de Témiscouata, la région du Bas-Saint-Laurent et la province, 1971-2016**

Variables démographiques	Lejeune	Auclair	Saint-Juste-du-Lac	Le JAL	MRC de Témiscouata	Le Bas-Saint-Laurent	LE QUÉBEC
Population (n)	-234	-207	-37,5	-816	-7 567	-12 936	2 136 596
Population (%)	-47,2	-25,1	-40,1	-39,1	-279	-6,1	35,4
Population de 0 à 24 ans (n)	-240	-305	-445	-995	-4 645	-67 220	-6 931 35
Population de 0 à 24 ans (%)	-81,2	-72,6	-78,8	-77,4	-34,5	-58,6	-23,4
Population de 0 à 24 ans (n) (%)*	-39,6	-38,4	-39,0	-38,8	-34,3	-30,6	-21,3
Population de 65 ans et plus (n)	45	65	60	170	2 705	31 540	1 082 250
Population de 65 ans et plus (%)	300,0	260,0	100,0	170,0	161,0	207,6	262,1
Population de 65 ans et plus (n) (%)*	19,9	16,3	15,0	16,4	18,2	16,8	11,4

\* Il s'agit de l'évolution de la proportion de la population comprise au sein de la cohorte parmi la population totale.

Source : STATISTIQUE CANADA. Recensements de 1971 et de 2016.

### 2.3.2.3. Les 0 à 24 ans en 1971 vs les 45 à 69 ans en 2016

Bien qu'imparfaite, une façon d'apprécier l'exode rural consiste à suivre les moins de 24 ans en 1971 faisant partie de la cohorte des 45 à 69 ans en 2016. Suivant cette méthode, nous constatons, au tableau 4, que le JAL accuse un déficit de 705 personnes en l'espace de 45 ans, soit une diminution de l'ordre de 55,7 %. Avec une décroissance de l'ordre de 59,3 %, Lejeune se démarque de ces deux homologues, reflétant ainsi l'ampleur de ses problèmes démographiques. En valeur absolue, c'est Auclair qui, par ailleurs, a enregistré la plus forte décroissance des 0 à 24 ans en 1971, lesquels se retrouvent dans la cohorte des 45 à 69 ans en 2016. Son déclin représente un manque à gagner de 610 personnes. Quant à la MRC de Témiscouata, elle affiche une perte de 6 285 personnes, ce qui représente une diminution de 43 %. Cette dernière est largement supérieure à celle de la région (-32,1 %), ce qui témoigne de ses difficultés à retenir sa population.

**Tableau 4 : Variation en valeurs absolue et relative des 0 à 24 ans en 1971 par rapport au groupe des 45 à 69 ans en 2016 au JAL, en comparaison avec la MRC de Témiscouata, la région du Bas-Saint-Laurent et le Québec**

Entités géographiques/Cohortes d'âge	0-24 ans (1971)	45-69 ans (2016)	Variation (n)	Variation (%)
Lejeune	295	120	-175	-59,3
Auclair	420	190	-610	-54,8
Saint-Juste-du-Lac	550	250	-300	-54,5
Le JAL	1 265	560	-705	-55,7
MRC de Témiscouata	14 630	8 345	-6 285	-43,0
Le Bas-Saint-Laurent	114 715	77 890	-36 825	-32,1
Le Québec	2 956 320	2 826 180	-130 140	-4,4

Source : STATISTIQUE CANADA. Recensements de 1971 et de 2016.

## 2.4. Évolution de la situation socioéconomique

### 2.4.1. L'activité économique

Bien qu'en 2006, le JAL disposait de 205 emplois de plus qu'en 1971, cette croissance, qui représente une augmentation de l'ordre de 46,1 %, est nettement inférieure à celle de la MRC (205,1 %) et du Bas-Saint-Laurent (216,4 %) où le nombre d'emplois a plus que doublé en l'espace de 35 ans (tableau 5). Néanmoins, la croissance de l'emploi a fait passer le taux d'activité du JAL de 40,4 % en 1971 à 58,9 % en 2006, soit une augmentation de 18,5 points de pourcentage.

Parmi ces 205 nouveaux emplois, 105 ont été créés à Auclair comparativement à 70 à Saint-Juste-du-Lac et à seulement 25 dans le cas de Lejeune. Selon toute vraisemblance, ces gains ne sont pas attribuables aux diverses initiatives qui ont vu le jour dans les années 1970 puisqu'à l'exception du projet de pommes de terre de semence, celles-ci ont pratiquement toutes avorté. Saint-Juste-du-Lac a même accusé une perte de cinq emplois au sein du secteur primaire entre 1971 et 2006. Précisons qu'uniquement au cours de la période 1971-1996, cette municipalité a perdu 15 emplois dans le domaine de la forêt et 10 dans celui de l'agriculture. L'accroissement global du nombre d'emplois au JAL semble principalement imputable au processus de tertiarisation de l'économie. De fait, le JAL s'est enrichi de 130 nouveaux emplois dans le domaine des services en l'espace de 35 ans, dont 65 à Saint-Juste-du-Lac, 55 à Auclair et 10 à Lejeune. Le fait que la proportion de migrations pendulaires a diminué partout entre 1971 et 2006<sup>1</sup> permet d'avancer que les emplois qui ont été créés au cours de cette période relèveraient surtout de l'économie locale.

Dans le cas particulier de Saint-Juste-du-Lac, on peut supposer que la croissance de l'emploi au sein du secteur tertiaire soit attribuable au développement de la base de plein air, à l'implantation d'entreprises œuvrant dans le transport du bois ainsi qu'à la mise en place d'une friperie et d'une résidence pour personnes

<sup>1</sup> Dans le cas de Lejeune, il s'agit d'une diminution de 27,5 points de pourcentage contre 5,4 points pour celui d'Auclair et de 1,7 point pour Saint-Juste-du-Lac.

**Tableau 5 : Évolution des principales caractéristiques socioéconomiques des localités du JAL en comparaison avec la MRC de Témiscouata, la région du Bas-Saint-Laurent et la province**

Indicateurs	Lejeune	Auclair	Saint-Juste-du-Lac	Le JAL	MRC de Témiscouata	Le Bas-Saint-Laurent	LE QUÉBEC
<b>Variables socioéconomiques</b>							
Taux d'activité (1971-2006)*	21,0	23,2	11,3	18,5	11,9	11,5	8,0
Taux de chômage (1971-2006)*	16,0	5,1	5,2	8,7	0,6	-2,0	-0,7
Nombre d'emplois (n) (1971-2006)*	25	115	65	205	6 470	66 010	2 534 800
Nombre d'emplois (%) (1971-2006)*	23,8	138,1	31,7	46,1	205,1	216,4	183,1
% du nombre d'emplois par rapport à la population de 15 ans et plus (1971-2006)*	11,2	22,1	16,4	17,2	40,2	35,5	29,7
Nombre d'emplois relevant du secteur primaire (1971-2006)*	0	40	-5	35	945	1 755	870
Nombre d'emplois relevant du secteur secondaire (1971-2006)*	15	20	5	40	1 185	9 210	264 280
Nombre d'emplois relevant du secteur tertiaire (1971-2006)*	10	55	65	130	4 340	55 045	2 269 650
% des emplois relevant du secteur primaire (1971-2006)*	0,0	66,7	-7,1	17,5	135,0	24,1	0,8
% des emplois relevant du secteur secondaire (1971-2006)*	100,0	133,3	9,1	47,1	101,7	111,4	51,5
% des emplois relevant du secteur tertiaire (1971-2006)*	50,0	91,7	81,3	81,3	336,4	367,8	298,9
% des travailleurs du secteur primaire (1971-2006)*	-12,9	-4,4	-10,0	-5,1	2,4	-14,5	-5,2
% des travailleurs du secteur secondaire (1971-2006)*	8,8	2,8	-4,6	0,7	-10,8	-9,0	-17,3
% des travailleurs du secteur tertiaire (1971-2006)*	4,1	1,6	14,6	4,4	8,4	23,4	22,5
% de la population n'ayant pas atteint la 9 <sup>e</sup> année (1971-2006)*	-35,5	-23,2	-43,2	-34,0	-36,1	-40,1	-25,8
% de la population détentrice d'un diplôme d'études universitaires (1971-2006)*	2,8	0,2	1,4	1,4	3,6	5,0	3,1
<b>Variables concernant le revenu</b>							
Revenu familial moyen en \$ (1971-2006)*	864,1	665,0	800,6	765,7	763,8	727,4	824,9
% du revenu/moyenne provinciale (1971-2006)*	3,3	-16,4	-2,0	-5,2	-6,5	-11,3	-
% du revenu provenant d'un emploi (1981-2006)**	-18,0	-9,9	0,7	-9,0	1,8	4,5	-2,6
% du revenu provenant de transferts gouvernementaux (1981-2006)**	18,2	3,8	-1,5	6,9	-6,2	-8,9	-1,2
% du revenu provenant d'une autre source (1981-2006)**	-0,1	5,2	0,8	2,1	4,4	4,3	3,8
% des familles économiques sous le seuil de faible revenu (1981-2006)**	-26,9	-5,5	-19,6	-17,4	-15,8	-11,1	-8,5

\*Donnée non disponible à l'échelle des subdivisions de recensement pour 2011.

\*\*Donnée non disponible à l'échelle des subdivisions de recensement pour 1971 et 2011.

Source : STATISTIQUE CANADA. Recensements de 1971, de 1981 et de 2006.

âgées. L'accroissement des migrants pendulaires vers les principaux centres de services de la MRC, en l'occurrence Dégelis, Notre-Dame-du-Lac et Cabano, peut

également servir d'explication à l'augmentation du nombre d'emplois au sein du secteur tertiaire dans cette localité. À Auclair, les secteurs de la restauration et du tourisme ont contribué à la diversification de l'économie locale, ce qui s'est répercuté positivement sur la création d'emplois au sein du secteur tertiaire. Auclair a aussi enregistré un gain de 40 emplois dans le domaine de l'extraction des ressources, une situation qui peut être imputable aux activités du *Groupe forestier de Témiscouata*, l'un des principaux moteurs de l'économie témiscouataine. La tertiarisation de l'économie a aussi profité à Lejeune, quoique dans une moindre mesure. Celle-ci s'est notamment traduite par l'ouverture d'un restaurant, d'une boutique d'artisanat, d'une herboristerie et d'un centre de massothérapie. Par ailleurs, signalons que dans les années 1980, on y retrouvait aussi un point de chute du CLSC, lequel a fermé depuis.

En concomitance avec l'accroissement du taux d'activité, nous avons également assisté à une augmentation du taux de chômage, celui-ci passant, à l'échelle du JAL, de 13 % en 1971 à 21,7 % en 2006. La croissance simultanée du nombre d'emplois et du taux de chômage s'explique par le fait que la population active s'est accrue plus rapidement que le nombre de personnes occupant un emploi. Signalons que durant la même période, le Bas-Saint-Laurent et le Québec enregistraient une diminution de leur taux de chômage, le fléchissement s'établissant à deux points de pourcentage dans le premier cas et à 0,7 dans le second. Quant à la MRC de Témiscouata, elle affichait une augmentation de 0,6 point de ce même indicateur. Avec une croissance de 16 points de son taux de chômage, la municipalité de Lejeune a été particulièrement affectée par le sous-emploi. À l'instar de sa MRC d'appartenance, son économie est fortement sujette au déroulement des saisons parce qu'essentiellement tournée vers l'exploitation des ressources et en particulier de la forêt. La fermeture de l'entreprise *Confections JC* qui, dans les années 1990, a occasionné la perte de 17 emplois, constitue un autre motif pouvant expliquer l'augmentation du taux de chômage au sein de cette localité. Étant donné que Lejeune détenait toujours, en 2006, le taux de chômage le plus élevé des trois municipalités du JAL, cette situation illustre bien la dimension structurelle de ses problèmes et la difficulté à restructurer son économie. Ses difficultés sont d'ailleurs confirmées à l'examen du ratio entre le nombre d'emplois disponibles et la population de 15 ans et plus. En effet, non seulement Lejeune affichait le ratio le plus faible en 2006, mais cette municipalité était également celle qui, au sein du JAL, avait connu la plus faible augmentation de ce même indicateur en 35 ans.

#### **2.4.2. Faiblesse des niveaux de revenu, précarité économique et pauvreté**

Les malaises économiques du JAL ne peuvent faire autrement que de se répercuter négativement sur le revenu moyen des familles. En 2006, celui des trois municipalités du JAL s'établissait à 41 302 \$, ce qui correspond à 67,4 % de la moyenne provinciale. Mentionnons que ce niveau de revenu était nettement inférieur à celui de la MRC (49 512 \$), ce dernier se rapprochant sensiblement de la moyenne régionale (51 756 \$). Eu égard au revenu familial moyen, Lejeune, Auclair et Saint-Juste-du-Lac figuraient parmi les localités les plus pauvres du

Québec, celles-ci se situant respectivement aux 34<sup>e</sup>, 48<sup>e</sup> et 49<sup>e</sup> rangs. Tant pour 2006 que pour 1971, le Témiscouata abritait huit localités pauvres dont cinq figurent parmi les deux années de recensement, témoignant des problèmes économiques sérieux qui touchent ces localités, dont deux se retrouvent au JAL. Il s'agit de Lejeune et de Saint-Juste-du-Lac. Les autres sont Biencourt, Saint-Elzéar et Lac-des-Aigles. Par conséquent, plusieurs localités du Témiscouata apparaissent particulièrement affectées par la faiblesse de leur niveau de revenu en raison du sous-emploi, de la dépendance de leur économie à l'égard de l'extraction ou de la première transformation des ressources et de leur éloignement par rapport aux villes.

Bien que l'on observe, à l'échelle régionale, une amélioration de la position du Bas-Saint-Laurent en ce qui concerne son niveau de revenu par rapport à celui du Québec en 2006, le JAL, à l'inverse, s'est caractérisé par une détérioration de sa performance par rapport à la situation qui prévalait en 1971. De fait, alors que Lejeune arrivait au 34<sup>e</sup> rang des localités les plus pauvres du Québec en 2006, cette municipalité occupait le 49<sup>e</sup> rang en 1971. Pour sa part, Saint-Juste-du-Lac se retrouvait au 146<sup>e</sup> rang en 1971 et Auclair au 469<sup>e</sup>. Ces deux dernières localités, rappelons-le, occupaient respectivement les 49<sup>e</sup> et 48<sup>e</sup> positions en 2006. La dégradation de la situation économique des familles du JAL est aussi confirmée par l'examen de l'évolution du revenu moyen des familles par rapport à celui de la province entre 1971 et 2006. De fait, sauf dans le cas de Lejeune (3,3 points de pourcentage), le JAL (-5,2) a tiré de l'arrière à ce chapitre. La MRC (-6,5) affiche une performance encore plus décevante, cette dernière étant par ailleurs meilleure que celle de la région (-11,3). Comment expliquer la précarisation des niveaux de revenus locaux au JAL ? Deux hypothèses peuvent être émises. D'abord, les données de 1971 ont révélé que la main-d'œuvre active du JAL était proportionnellement plus nombreuse à occuper des emplois à l'extérieur de la localité de séjour comparativement à la situation qui prévalait en 2006. Or, tout porte à croire que ces emplois étaient mieux rémunérés que ceux générés par l'économie locale tournée vers la mise en valeur des ressources. Cette hypothèse est d'ailleurs corroborée par la forte croissance du taux de chômage qu'a connue le JAL en l'espace de 35 ans. L'augmentation de la proportion du revenu provenant d'une autre source peut, dans une certaine mesure, servir d'explication à la croissance de la pauvreté. À tout le moins, elle confirme le vieillissement de la population du JAL. À Auclair, cette proportion est passée de 0,8 % en 1981 à 6,0 % en 2006. Saint-Juste-du-Lac a aussi essuyé un accroissement de 0,8 point de cet indicateur au cours de la même période.

Néanmoins, le JAL (765,7 %) se situait légèrement au-dessus de la moyenne mercéenne (763,8 %) en ce qui concerne l'accroissement du revenu moyen des familles entre 1971 et 2006. Bien que relative, cette bonne performance est imputable à Lejeune (864,1 %) et à Saint-Juste-du-Lac (800,6 %), puisqu'Auclair (665,0 %) se retrouvait nettement en dessous de la moyenne de la MRC. En cette matière, cette dernière (763,8 %) affiche même une meilleure position que le Bas-Saint-Laurent (727,4 %), bien qu'elle demeure inférieure à celle du Québec (824,9 %). Il n'en demeure pas moins que ces fortes augmentations n'ont pas permis de réduire les inégalités de revenu qui affectent les trois localités du JAL,

comme en témoignent d'ailleurs les écarts considérables qui persistent entre les revenus locaux et celui du Québec.

Les niveaux élevés de transferts gouvernementaux que l'on observe au JAL sont symptomatiques des nombreuses difficultés qui singularisent cette portion du territoire témiscouatain sur le plan économique. Ainsi, en 2006, les transferts gouvernementaux composaient 38,2 % du revenu total en comparaison avec 26,4 % pour la MRC, 25,2 % pour le Bas-Saint-Laurent et 18,9 % pour l'ensemble du Québec. Deux des trois municipalités du JAL, en l'occurrence Lejeune (18,2 points) et Auclair (3,8 points), ont même accru leur dépendance à l'égard des paiements de transfert entre 1981<sup>2</sup> et 2006 alors que l'on observait une amélioration pour la MRC (-6,2 points) et le Bas-Saint-Laurent (-8,9 points). Notons que ces deux dernières entités territoriales ont fait meilleure figure que le Québec (-1,2 point) eu égard à cet indicateur.

La fréquence des familles économiques à faible revenu de Statistique Canada constitue un excellent indicateur afin d'évaluer le niveau de précarité économique des municipalités. Lejeune et Auclair ne possédaient aucune famille à faible revenu en 2006, ce taux s'établissant à 6,7 % dans le cas de Saint-Juste-du-Lac. Il s'ensuit donc une moyenne de 2,2 % à l'échelle du JAL, une proportion bien en deçà de celle de la MRC (8,1 %), du Bas-Saint-Laurent (8,8 %), voire du Québec (7,3 %). Par ailleurs, nous constatons une nette amélioration eu égard à l'évolution de cet indicateur au cours de la période 1981-2006<sup>3</sup>. Sur cet aspect, le JAL (-17,4 points) se démarque de la MRC (-15,8 points), de la région (-11,1 points) et même de la province (-8,5 points). C'est Lejeune qui a connu la meilleure performance puisqu'en 1981, la proportion des familles à faible revenu se chiffrait à 26,9 %. Saint-Juste-du-Lac détient le 2<sup>e</sup> rang à l'échelle du JAL avec une diminution de 19,6 points de pourcentage alors qu'Auclair fermait la marche avec une baisse de 5,5 points de ce même indicateur.

Toutefois, comme nous l'avons vu, étant donné que l'écart avec le niveau de revenu moyen de la province s'est accentué dans deux des trois municipalités du JAL entre 1981 et 2006 et que, de surcroît, la position des trois localités du JAL s'est dégradée eu égard au revenu moyen de la province au cours de la même période, il est peu probable que les emplois qui ont été créés aient réellement contribué à réduire la pauvreté.

### **2.4.3. La scolarisation**

Comparativement à la province, le JAL se caractérise par une sous-scolarisation de sa population et en particulier quant à la proportion d'individus détenteurs d'un diplôme d'études universitaires. En effet, celle-ci s'établissait seulement à 2,9 % en 2006 par rapport à 7,7 % pour le Québec, à 6,2 % pour le Bas-Saint-Laurent et à 4,7 % pour la MRC de Témiscouata. À l'inverse, la proportion des individus n'ayant pas complété une 9<sup>e</sup> année (21,8 %) est nettement supérieure à la moyenne québécoise (15,1 %). Elle se rapproche toutefois de celle de la MRC

---

<sup>2</sup> La donnée n'est pas disponible à l'échelle des subdivisions de recensement pour 1971.

<sup>3</sup> *Idem*.

(19,8 %), cette dernière étant légèrement supérieure à la moyenne régionale (16,4 %). L'économie du JAL se tourne vers l'exploitation des ressources et les services à faible valeur ajoutée. Or, les emplois dans ces domaines ne requièrent habituellement pas une main-d'œuvre hautement qualifiée, ce qui peut expliquer la persistance de cette sous-scolarisation.

À l'instar de ce que l'on observe pour l'ensemble de la province, le JAL a connu une nette amélioration de la scolarisation de sa population, notamment en ce qui a trait à la proportion d'individus n'ayant pas complété une 9<sup>e</sup> année. Cette dernière a effectivement régressé de 34 points de pourcentage entre 1971 et 2006, situant le JAL en meilleure position que le Québec (-25,8 points) à ce chapitre. Par ailleurs, le JAL se place derrière la MRC (-36,1 points) et le Bas-Saint-Laurent (-40,1 points). En outre, cette amélioration doit être considérée avec circonspection en raison du vieillissement de la population, de l'exode des jeunes, mais aussi compte tenu du fait que l'économie du JAL nécessite peu de diplômés universitaires.

## **2.5. La mobilisation sociale au JAL : un rappel des faits**

L'expérience du JAL a fortement marqué l'histoire récente du Québec rural. Elle est issue d'un mouvement de mobilisation sans précédent, qui a vu le jour dans les années 1970, en vue de contrer la fermeture de deux de ces trois municipalités rurales<sup>4</sup>. Pour bien comprendre la portée et l'ampleur de ce mouvement, il importe de remonter à la deuxième moitié du XX<sup>e</sup> siècle et, plus précisément, à la fin des années 1950. À cette époque, la montée des phénomènes d'urbanisation et d'industrialisation a contribué au ralentissement des secteurs économiques traditionnels tels que l'agriculture et la foresterie. Dans le but d'assurer au secteur agricole une plus juste part du revenu national et de permettre aux agriculteurs de mieux vivre de leur exploitation, plusieurs d'entre eux étant en situation de pauvreté, le gouvernement fédéral élabore une politique visant à favoriser le développement rural. Suite à cette politique, une loi sur la remise en valeur et l'aménagement des terres agricoles (la Loi ARDA) est adoptée en 1961. Cette loi a pour objectifs, entre autres, d'accroître le revenu des agriculteurs et de favoriser une meilleure utilisation du potentiel agricole. Elle vise l'élaboration de plans dans le but de mieux utiliser les superficies dont le rendement est limité ou faible, d'augmenter le revenu et les possibilités d'emploi dans les régions agricoles rurales et de mettre en valeur et de conserver les sols et les ressources en eau du Canada.

La loi adoptée par le gouvernement fédéral fait boule de neige. Pour harmoniser ses politiques et profiter des subsides fédéraux, le gouvernement du Québec vote en 1963 sa loi propre de l'Aménagement rural et du développement agricole. Dans l'Est-du-Québec, quelques leaders créent le Conseil d'orientation économique du Bas-Saint-Laurent (COEB) autour duquel vient se greffer le Conseil régional d'expansion économique de la Gaspésie et des Îles-de-la-Madeleine (CREEGIM). Ces deux organismes poursuivent essentiellement trois

---

<sup>4</sup> Il s'agissait d'Auclair et de Lejeune.

objectifs, à savoir : (1) unir toutes les forces économiques de l'Est-du-Québec ; (2) orienter et favoriser le développement de cette région en fonction de ses ressources naturelles, physiques et humaines et (3) représenter cette même région au sein des différentes instances gouvernementales dans une perspective de développement régional.

À l'invitation du ministre provincial de l'agriculture (négociateur de la Loi ARDA) et de maître Georges-Henri Dubé, les deux conseils posent les bases du Bureau d'aménagement de l'Est-du-Québec (BAEQ), un OBNL dont le mandat consiste à préparer, avec l'aide de spécialistes de l'Université Laval en collaboration avec la population, un plan directeur d'aménagement<sup>5</sup>. L'objectif général en est un de rattrapage, le plan ayant pour but d'atténuer, sinon de faire disparaître, les disparités de revenu, de productivité et d'emploi qui persistent entre l'Est-du-Québec et le reste de la province. Il vise également à stabiliser la population à son niveau de 1961. Environ 5 000 personnes, regroupées en 200 comités locaux, sont impliquées dans son élaboration. Dans les faits cependant, on estime à seulement 1,5 % la proportion de la population qui a vraiment pris part aux consultations (DUGAS, 1978).

Le plan du BAEQ a permis de dresser un inventaire exhaustif du potentiel biophysique et des principales composantes socioéconomiques du territoire. Il inclut 231 recommandations portant sur tous les secteurs de l'activité économique (agriculture, pêche, forêt, industrie et tourisme). Il présente une stratégie globale de développement qui s'appuie sur cinq orientations : la modernisation des secteurs de base traditionnels, la création d'activités économiques nouvelles, la mise en place d'un cadre institutionnel de planification et de participation, l'éclosion d'une conscience régionale et la structuration de l'espace régional. Cette stratégie de développement régional repose principalement sur l'urbanisation. Elle implique, entre autres choses, la fermeture de certaines localités jugées dépourvues de potentiel biophysique valable, et le regroupement de la population en milieu urbain afin de la doter de meilleurs services tout en minimisant le coût des investissements publics.

En 1964, le père dominicain Jean-Paul Montminy entreprend, pour le compte du BAEQ, d'animer le clergé du territoire-pilote. Il constate que les animateurs sociaux du BAEQ ont négligé de rencontrer les curés au moment de leur démarche de sensibilisation auprès de la population. Lors des rencontres avec les curés, Montminy note que plusieurs d'entre eux connaissent mal les orientations et les objectifs du plan. Pour remédier à cette lacune, il convoque les prêtres des diocèses de Rimouski et de Gaspé à une assemblée générale tenue au Grand Séminaire de Rimouski le 28 juin 1968. Pendant ce temps, les gouvernements supérieurs prennent connaissance des recommandations et des objectifs du plan. Une entente générale de coopération est signée le 26 mai 1968. Cette entente vise à réaliser une partie des objectifs proposés par le BAEQ.

---

<sup>5</sup> À l'occasion du 50<sup>e</sup> anniversaire du BAEQ, B. JEAN et ses collaborateurs (2016) proposent une relecture fort intéressante de cette expérience dans un ouvrage ayant pour titre : *Le BAEQ revisité. Un nouveau regard sur la première expérience de développement régional au Québec.*

Les gouvernements fédéral et provincial s'engagent à dépenser 411 millions de dollars en cinq ans en vue de mettre en œuvre les principales orientations du plan. Sa mise en application entraîne une déconcentration de l'administration provinciale dans la région, la création de la première conférence administrative régionale et l'implantation du Conseil régional de développement, formé des anciens membres du BAEQ, comme structure privilégiée de participation populaire. Monseigneur Louis Lévesque, évêque du diocèse de Rimouski de 1967 à 1973, nomme en 1969 l'abbé Lucien Rioux pour collaborer aux diverses ententes de l'Office de développement de l'Est-du-Québec (ODEQ). Cet organisme a la responsabilité d'administrer le budget de l'entente de coopération.

Par ailleurs, les diverses préconisations du plan tardent à se concrétiser. Le plan, dans son ensemble, comportait, en effet, une tragique ambiguïté. Le réaménagement de l'espace et l'implantation d'entreprises industrielles nouvelles nécessitaient le déménagement de milliers de familles. Par un arrêté en conseil, le cabinet des ministres autorise la relocalisation de 500 ménages (2 178 personnes) et la fermeture de 10 paroisses<sup>6</sup>. Ainsi, comme le rappellent FORTIN et LECHASSEUR, « le plan, conçu à l'origine pour mettre fin à l'exode des populations proposait, en fait, comme mesure d'aide initiale d'assainissement, d'accélérer cet exode » (FORTIN et LECHASSEUR, 1993 : 704).

De son côté, la population constate que l'entente comporte de nombreuses failles. Par exemple, le plan devait consacrer 114,1 millions d'argent neuf au développement social et à la valorisation de la main-d'œuvre. Or, cette enveloppe faisait partie des budgets réguliers dépensés à travers tout le Canada reconvertis en fonds spéciaux. Les sommes disponibles pour l'exécution de mesures concrètes d'aménagement et de développement représentaient en fait 23 millions de dollars par comté.

Un climat d'insatisfaction et d'indignation s'installe à la suite des carences et de l'inertie de l'ODEQ. En outre, plusieurs leaders locaux et régionaux prennent conscience des nombreuses ambiguïtés que comporte le plan du BAEQ. C'est le cas notamment de l'abbé Rioux chargé de renseigner l'évêque sur les projets gouvernementaux et sur la mise en place des programmes de relocalisation. Il s'inquiète notamment de la lenteur des fonctionnaires du gouvernement à mettre le plan à exécution. Après la fermeture des 10 localités, l'OPDQ envisage de mettre sur pied un deuxième programme de relocalisation plus vaste que le premier<sup>7</sup>. Devant ces menaces de fermeture, des comités de citoyens se structurent à plusieurs endroits. Des acteurs sociaux, dont certains membres du clergé, se mobilisent et empruntent les voies de la concertation et du partena-

---

<sup>6</sup> Il s'agit de Saint-Thomas-de-Cherbourg, de Saint-Paulin-Dalibaire, du rang quatre des Méchins, de Saint-Octave-de-l'Avenir, de Sainte-Bernadette-de-Pellegrin, de Saint-Charles-Garnier-de-Pabos, de Saint-Edmond-de-Pabos, de Sainte-Gabrielle-de-Rameau et de Saint-Jean-de-Brébeuf. Ces localités ont effectivement été rasées et vidées de leur population.

<sup>7</sup> Un rapport publié par le ministère des Affaires municipales avait identifié non plus 10, mais 85 localités marginales.

riat. Monseigneur Louis Lévesque donne son appui aux prêtres du territoire-pilote qui s'engagent dans une vaste campagne de mobilisation.

À l'automne 1970, 19 prêtres de la région Matapédia/Matane<sup>8</sup> montrent qu'ils prennent au sérieux la situation pénible dans laquelle est plongé l'Est-du-Québec. Ils signent un manifeste qui établit leur prise de position à l'égard de la précarité économique qui affecte leurs paroisses. Ces prêtres affirment leur solidarité et expriment publiquement leur appui aux mouvements de revendication qui commencent à émerger à quelques endroits sur le territoire-pilote. L'évêque du diocèse de Rimouski appuie le rôle joué par les curés.

Las d'attendre des mesures correctrices dans le but de réduire la pauvreté, les citoyens des localités agroforestières les plus marginales sur le plan socio-économique se regroupent en différents mouvements de pression afin d'obtenir du travail pour vivre chez eux dans la dignité. Charles Banville, curé de Sainte-Paule, préside la première Opération Dignité. Il défend les droits des propriétaires de boisés privés, des travailleurs forestiers et des petits agriculteurs. Il se fait porte-parole de ses paroissiens auprès des fonctionnaires et des politiciens. L'opération poursuit trois objectifs : (1) pallier le chômage en favorisant la création d'emplois dans le secteur de la forêt ; (2) développer d'autres secteurs agricoles et (3) simplifier les démarches et les structures administratives. Mais le travail est ardu et exigeant. Les démarches entreprises auprès du gouvernement sont longues et pénibles. De plus, certains députés s'opposent farouchement à ces mouvements. D'autres mettent du temps avant de donner leur appui. Un autre, enfin, fait partie des membres fondateurs. Il s'agit, en l'occurrence, de Pierre Debané, député de la circonscription électorale de Matane.

Sous la présidence de Jean-Marc Gendron, curé d'Esprit-Saint, une deuxième opération voit le jour en 1971. Cette dernière s'étend sur 27 localités de l'arrière-pays rimouskois. Elle porte principalement sur le problème de l'emploi dans le secteur forestier. Le programme de restructuration de l'espace rural préconisé par l'OPDQ inquiète particulièrement le curé d'Auclair, Rodier Voisine. Ce dernier convie ses paroissiens à se regrouper avec ceux de Saint-Juste-du-Lac et de Lejeune pour empêcher la fermeture des localités concernées par l'inventaire des ressources du milieu. Suite à cette recommandation et à l'instigation d'Opération Dignité 2, des comités de citoyens se mettent en place à Auclair, à Lejeune et à Saint-Juste-du-Lac. C'est le début du JAL en tant que mouvement social. Les membres de ces comités se réunissent en février 1972 pour former le *Comité intermunicipal du JAL* dont la fonction première consiste à élaborer un plan d'action. À partir des attentes exprimées par le milieu, un projet de forma-

---

<sup>8</sup> Il s'agit des personnes suivantes : Gabriel Langlois, curé d'Albertville, Maurice Chouinard, curé de Causapscal, Émile T. Bélanger, curé de Sainte-Florence, Jean-Guy Tremblay, vicaire de Causapscal, Narcisse Lepage, curé de Sainte-Marguerite Marie, Marius Lepage, curé de Saint-Alexandre des Lacs, Paul-Émile Duclos, curé de Lac-au-Saumon, Gilles Roy, aumônier, Régionale des Monts, Léopold Thibault, curé de Saint-Cléophas, Charles Banville, curé de Sainte-Paule, Ovila Paradis, curé de Val-Brillant, Patrice Gallant, curé de Sayabec, Laurent Lavoie, curé de Saint-Léon-le-Grand, Daniel Beaulieu, curé de Saint-René, Roland Labrie, curé de Saint-Léandre, Charles-Aimé Langlois, curé de Bon-Pasteur, Marcel Lavallée, aumônier, Régionale des Monts, Louis-Maurice Roy, curé de Sainte-Irène, Benoît Lantaigne, curé de Saint-Zénon (d'après Roy, 2012).

tion voit le jour. La faculté des Sciences de l'agriculture de l'Université Laval est désignée comme ressource privilégiée. Elle assure, en collaboration avec le Service de l'éducation permanente de la Régionale du Grand-Portage, la prestation de 60 périodes de cours réparties sur quatre semaines. Quelque 210 personnes y participent et affirment leur volonté de prendre le leadership du développement. En accord avec le comité, l'accent est mis sur la foresterie, mais aussi sur l'agriculture et l'artisanat. Avec l'aide d'un animateur communautaire détenant une formation en sociologie, en l'occurrence Gilles Roy, un travail s'amorce pour regrouper une cinquantaine de propriétaires de boisés privés sur une période de 15 ans. Cette initiative vise la rentabilisation de la ressource ligneuse pour les travailleurs forestiers trop souvent en chômage ou obligés de s'expatrier pour exercer leur métier.

Une première subvention de 37 000 \$ est accordée par le ministère des Terres et Forêts. Elle permet d'entreprendre des travaux sylvicoles. Une vingtaine de travailleurs forestiers est affectée au projet. En juillet 1972, l'équipe de l'Université Laval, en raison du retard dans l'allocation d'une subvention, menace de se retirer du projet. Consternée par cette menace, la population du JAL envisage de prendre les moyens nécessaires pour faire entendre sa cause. Déterminée à affronter les fonctionnaires de l'État, elle organise, en septembre 1973, une importante rencontre réunissant plus de 600 personnes. Le 23 janvier 1974, un protocole d'entente est signé entre les différents intervenants gouvernementaux et la population. Le JAL est officiellement reconnu comme le gestionnaire du développement intégré des ressources de son aire d'intervention.

L'incorporation officielle du JAL s'effectue en février 1974, sous le nom de *Coopérative de développement agroforestier du Témiscouata*. Constituée de représentants de chacune des trois municipalités, la coopérative est un organisme multifonctionnel, dont les principaux objectifs sont la stabilisation et la création d'emplois, l'utilisation prioritaire des ressources (physiques et humaines) du milieu, le contrôle démocratique et la satisfaction des besoins locaux. Elle intervient dans tous les champs de l'activité socioéconomique, que ce soit aux niveaux de la forêt, de l'agriculture, des services, de l'information ou du tourisme. Elle encadre les différents gestionnaires de projets en leur assurant notamment un soutien technique (montage des dossiers, suivi des projets à travers les différentes officines gouvernementales et paragonnementales, aide à la gestion, etc.). Elle conseille, consulte, élabore des stratégies, réunit les promoteurs de projets et les intervenants locaux, rédige des chartes, intervient auprès des politiciens et des fonctionnaires, etc. Elle exerce le rôle de commissariat industriel et d'incubateur d'entreprises. Enfin, elle est responsable de chercher du financement pour assurer la réalisation de différents projets tournés vers l'aménagement intégré des ressources. Une fois devenues viables, les entreprises créées par la coopérative se séparent de celle-ci pour devenir soit des coopératives autonomes ou des propriétés privées.

La coopérative de développement agroforestier occupe une position centrale dans le développement socioéconomique du JAL. Hormis le regroupement des producteurs forestiers, qui constitue l'une de ses principales actions, elle favorise la concrétisation de nombreuses initiatives, dont notamment un projet de pommes de terre de semence, l'implantation d'une érablière commerciale, d'une pisciculture, d'une usine de fabrication d'huiles essentielles et d'une corporation touristique. De plus, elle contribue au développement et à l'amélioration des infrastructures de services et de communications. Elle devient aussi un important facteur d'éducation populaire et de socialisation des individus notamment par son soutien à l'entrepreneursip et ses nombreuses activités liées à la croissance personnelle, au perfectionnement de la main-d'œuvre ainsi qu'à l'animation et à la formation dans le milieu. Elle participe aussi au redressement d'une entreprise de fabrication de cercueils. Enfin, elle assure le suivi de nombreux dossiers (charcuterie Bégin, atelier de couture Lejeune, étude de faisabilité concernant l'élevage du corégone, etc.). Ces exemples laissent entrevoir que la population du JAL privilégie la propriété sociale et le modèle coopératif comme principaux moyens de contribuer à la survie du milieu, l'économie sociale étant au cœur des diverses actions déployées.

Toutefois, dépendants de subsides gouvernementaux, les projets sous l'égide de la coopérative ne parviennent pas à atteindre un seuil minimum de rentabilité, si bien que l'organisme connaît de nombreuses difficultés financières. En 1986, elle devient la *Corporation de développement économique de l'est du Témiscouata (CODEST)*. Désormais, la coopérative ne s'occupe plus que de l'administration de ses actifs immobiliers (PELLETIER, 1987). Elle sert toujours de point de ralliement, mais le développement local passe davantage par l'entrepreneursip privé plutôt que par le volet communautaire. Elle constitue en réalité un complément indispensable au bon fonctionnement de la CODEST. Cette dernière agit comme organisme officiel de développement. Elle assure le support logistique nécessaire au démarrage de PME et sert d'intermédiaire entre le milieu et les diverses instances gouvernementales.

### 3. Cadrage théorique

Afin d'assurer la cohérence de nos propos et une bonne compréhension de l'argumentation, il importe de spécifier le sens que nous accorderons à chacune des notions qui charpenteront notre analyse. Celle-ci repose essentiellement sur deux modèles différents, mais complémentaires, que nous tenterons de mettre en exergue. Il s'agit de la dotation factorielle en ressources (POLÈSE et coll., 2015 ; PORTER, 1999 ; 1993) et du renforcement des capacités d'apprentissage (BISSON, 2013 ; JEAN, 2012 ; DAVIS, 2008). Ces deux modèles s'inscrivent dans l'évolution des doctrines et des théories en développement régional des 40 dernières années. En effet, jusqu'aux années 1980, les facteurs d'ordre économique tels le capital, les ressources naturelles, les marchés, les équipements et infrastructures de transport et de communication ont orienté les approches de développement régional. Bien que ces facteurs représentent toujours des composantes essentielles dans le processus de recomposition territoriale, d'autres que d'aucuns qualifient d'« intangibles » tels que la qualification individuelle et collective, le cadre de vie, l'innovation sociale, le dynamisme communautaire, la concertation et le partenariat exercent un rôle non moins important dans l'évolution de ce même processus (JEAN, 2015b ; 1997a ; VACHON, 2014 ; 2011 ; ÉPENDA, 2003). Dans cette perspective, la conjugaison de ces deux paradigmes nous permettra d'optimiser l'approche du développement territorial intégré.

#### 3.1. La dotation factorielle en ressources

La dotation factorielle en ressources renvoie aux facteurs physiques, matériels, humains et financiers permettant de stimuler le développement économique, c'est-à-dire « l'état des structures procurant un certain niveau de vie aux populations concernées ou bien au processus permettant à long terme à ces populations d'améliorer leur niveau de vie » (PLANQUE, 1998 : 6). Parmi ces principaux facteurs signalons : le potentiel biophysique, la disponibilité en main-d'œuvre et en capitaux, l'accès aux sources d'énergie et aux technologies, etc. (POLÈSE et coll., 2015). Le développement économique a pour but de favoriser les échanges d'une région donnée avec le reste du monde afin de la démarquer des autres nations (PORTER, 1999 ; 1993). Comme il repose essentiellement sur les principes régissant le fonctionnement du capitalisme moderne<sup>1</sup>, le développement économique a tendance à se concentrer aux endroits dotés des meilleurs avantages comparatifs qui sont les mieux à même d'en maximiser les effets par le biais d'économies d'agglomération (DESJARDINS et coll., 2011 ; DUGAS, 1994d ; PERROUX, 1969). Par conséquent, un tel développement, qui nécessite la création de richesse, se traduit à certains endroits par une croissance quantitative, que ce soit en termes d'emplois, de niveaux de revenus, de pro-

---

<sup>1</sup> En gros, ces principes sous-tendent que les mécanismes opérés par le marché soient considérés comme plus efficaces que ceux imposés par les gouvernements ou autres organismes centralisés.

ductivité, d'investissement, de matières premières, de capitaux, de technologies, etc., alors qu'ailleurs, il est générateur d'inégalités (PROULX, 1994 ; DUGAS, 1994d).

La dotation factorielle repose donc sur des facteurs structurels qui interagissent sur la trajectoire du développement et dont l'influence se manifeste sur le long terme (SIMARD, 2003 ; DUGAS, 1996 ; 1994d). En fait, ces facteurs ont une incidence telle qu'ils peuvent difficilement être infléchis sur les dynamiques en cours et les changements anticipés. Dès lors, une modification de leur trajectoire repose sur la mise en œuvre d'interventions, à la fois sous l'égide de l'État (qui en constitue le pivot) et des acteurs socioterritoriaux, actions qui sont tournées essentiellement, mais non exclusivement, vers l'aménagement du territoire, la décentralisation, la lutte contre la pauvreté, la création d'emplois, la croissance démographique et le renforcement de l'armature de services dans une perspective d'équité territoriale et de justice sociale.

S'appuyant notamment sur nos propres travaux (SIMARD, 2003) ainsi que sur ceux du géographe C. DUGAS (1996 ; 1994a ; 1994d), sept composantes inhérentes à la dotation factorielle en ressources ont été retenues dans le cadre de cet ouvrage. Il s'agit du potentiel biophysique, de l'économie, de la démographie, de l'infrastructure de services, de l'organisation spatiale et de l'aménagement du territoire, des politiques gouvernementales et de l'éducation.

### **3.1.1. Le potentiel biophysique**

Les milieux ruraux portent sur leur territoire les marques de leur histoire. La plupart de ceux-ci doivent leur existence à l'exploitation des ressources naturelles, plus particulièrement à la forêt, à l'agriculture, à la pêche et à la tourbe qui ont contribué à façonner leur trame de peuplement<sup>2</sup> (JEAN, 2012 ; FORTIN et LECHASSEUR, 1999 ; DUGAS, 1996). Ces ressources, dont l'exploitation est commandée par des facteurs autant géographiques, économiques, politiques, culturels, historiques que sociaux, ont joué (et jouent encore) un rôle majeur dans la différenciation sociospatiale et les fluctuations de l'économie.

Les différentes caractéristiques du milieu physique représentent une composante majeure de la dotation factorielle en ressources. Par conséquent, elles font partie des facteurs structurels du développement et, de ce fait, peuvent être considérées comme étant l'une des principales causes des disparités notamment en raison des fortes rentes qu'elles génèrent et qui se répartissent inégalement entre les territoires (POLÈSE, 2014 ; JEAN, 2012 ; DUGAS, 1996 ; COPITHORNE, 1980). Bien que tous les écarts ne puissent être expliqués par l'inégale répartition des ressources, force est de reconnaître que leur présence exerce une influence considérable sur la création d'emplois et les niveaux de revenus.

Par ailleurs, ce n'est pas uniquement l'absence ou la présence de ressources qui est responsable des déséquilibres que l'on observe au sein de l'espace rural,

---

<sup>2</sup> Outre la mise en valeur des ressources, plusieurs facteurs ont conditionné la mise en place du peuplement. Mentionnons notamment les différents mouvements de colonisation supervisés par l'État et le clergé, la topographie, le climat, la qualité des sols, etc.

mais aussi l'utilisation que l'on en fait<sup>3</sup>. Par exemple, la faible productivité des sols conjuguée à l'abondance de la matière ligneuse a forcé de nombreux agriculteurs, particulièrement ceux des petites localités nées pour la plupart de la dernière vague de colonisation, à recourir aux travaux forestiers afin d'assurer la subsistance de leur famille (SIMARD, 2003). En Atlantique, la survie de plusieurs petites communautés rurales est attribuable à l'exploitation simultanée de deux ressources, en l'occurrence, la forêt et la pêche (*id.*, 2010). Dans bien des cas, les problèmes économiques des milieux ruraux fragiles ne sont pas tant imputables à l'absence ou au manque de ressources, mais plutôt à leur mauvaise gestion. Il s'ensuit un curieux paradoxe, à savoir : une surexploitation des ressources à certains endroits et une sous-utilisation à d'autres<sup>4</sup>. Le cas de la forêt (mais aussi d'autres ressources) est à cet égard particulièrement patent. Alors que les réserves de bois nobles comme le merisier, le chêne, le noyer et le cerisier peinent à répondre à la demande de l'industrie, des essences feuillues comme le peuplier, le bouleau à papier et l'érable restent sous-exploitées. Si la deuxième et la troisième transformations des produits de l'érable entraînent l'émergence d'initiatives fort intéressantes, force est de reconnaître que celles-ci demeurent encore trop peu nombreuses. La forêt offre aussi de nouvelles opportunités de marchés pour tout ce qui concerne les produits forestiers non ligneux, que ce soit dans les domaines de la biomasse, des plantes nutraceutiques et pharmaceutiques, de la parfumerie, du récréotourisme, etc. (DUCHESNE, 2003 ; TURGEON,

---

<sup>3</sup> Que ce soit dans le cadre des travaux du BAEQ, du ministère des Affaires municipales ou encore ceux de la firme Métra, l'identification des localités marginales a toujours été interprétée comme la résultante d'une insuffisance de ressources. Ces organismes ont rarement pris en considération l'importance quantitative ou qualitative (comme les relations entre la localisation des richesses naturelles et la population) des ressources locales avant de conclure à la marginalité de ces espaces. Le BAEQ, par exemple, tient compte des superficies cultivables, mais accorde peu de poids à ce facteur dans son indice global de marginalité. Pour sa part, le ministère des Affaires municipales exclut carrément le potentiel biophysique dans les 18 critères (la population de la municipalité, l'évolution de la population, la population de la zone d'influence de la municipalité, l'accessibilité au centre de service, l'indice d'activité commerciale, l'indice pondéré d'équipement urbain, les « mass médias », le nombre d'emplois industriels, la présence d'infrastructures hospitalières, scolaires et sociales, l'accessibilité par la route, le chemin de fer, les voies maritime et aérienne, la présence d'un réseau d'aqueducs, l'évaluation impossible de la municipalité, les dépenses municipales annuelles) qu'il utilise pour classer les localités marginales (DIONNE, 1985). Quant à la firme Métra, elle s'est inspirée des deux classifications précédentes et n'a pas approfondi la question du potentiel biophysique. Qui plus est, toutes les localités cataloguées comme « marginales » se retrouvent dans un riche environnement forestier. Or, ces organismes n'ont jamais tenu compte de cette ressource dans la détermination du degré de marginalité (MÉTRA CONSULTANTS, 1971). C'est plus spécifiquement la relation occupation-ressource qui devrait servir de déterminant dans les différents niveaux de marginalité. Cette insuffisance de ressources est aussi loin de tout expliquer, particulièrement dans un contexte d'une plus grande mobilité des facteurs de production et des nombreuses possibilités de diversification économique.

<sup>4</sup> Bien que l'agriculture productiviste comporte de nombreux vices, que l'on pense par exemple aux dégâts causés à l'environnement par la surutilisation de pesticides et d'engrais chimiques, aux problèmes de désertification, de déboisement et de dépeuplement des campagnes, force est de reconnaître qu'elle dispose aussi de plusieurs vertus. Elle incarne, le génie humain et sa victoire sur certains des éléments les plus irritants pour le travailleur (tâches harassantes, dépendance absolue à l'égard de la nature, etc.). Elle a également favorisé l'élaboration de mesures d'hygiène et de sécurité alimentaire exceptionnelles. Mais c'est sans doute sur le plan capitalistique que ses effets sont les plus probants, qu'on pense au seul abaissement continu des prix agricoles.

2003). Ce paradoxe, conséquence du modèle capitaliste, s'applique également aux terres agricoles, aux ressources halieutiques, minières et touristiques. Son existence traduit bien l'emprise de l'actuel système économique en ce qui concerne une mise en valeur optimale et rationnelle des ressources (DUBÉ et POLÈSE, 2014). L'exploitation des ressources est, en effet, subordonnée à des normes très rigides qui reposent essentiellement sur des critères de rentabilité économique. La valorisation des richesses naturelles s'appuie, par ailleurs, sur un enchevêtrement de facteurs liés aux modes de productivité, aux mécanismes du marché, aux politiques gouvernementales, à la mondialisation de l'économie et à diverses causes d'ordre endogène tels que l'absence de concertation entre les différents acteurs impliqués dans le développement socioéconomique local, l'esprit de clocher, le défaitisme, etc. (BARRÉ et RIOUX, 2013 ; SIMARD, 2003 ; DUGAS, 1996). La multiplicité de ces facteurs fait en sorte qu'une exploitation à la fois optimale et rationnelle des ressources est un idéal extrêmement difficile à atteindre (DUGAS, 2009a ; 2009b).

Certains milieux se situent dans des zones dépourvues de sols agricoles alors que d'autres disposent de sols dévalués par l'une ou l'autre des caractéristiques suivantes : faible profondeur, acidité, pierrosité, topographie accidentée, terres peu fertiles, climat défavorable, etc. Dès lors, l'activité agricole se présente sous des formes et des intensités très variables selon les endroits (RIEUTORT, 2009). Pourtant dans bien des cas, les disparités qui persistent entre différentes catégories de milieux s'expliquent davantage par des facteurs économiques que par des composantes d'ordre biophysique (HIRCZAK et coll., 2013). Chômage, bas revenus, émigration de la population sont, à bien des endroits, les conséquences reliées à une économie reposant sur le secteur primaire. À cela, il faut ajouter les facteurs d'ordre géographique, car les modes d'utilisation du sol sont fortement influencés par les diverses caractéristiques de la structure de peuplement dont les distances par rapport aux villes, la répartition spatiale de la population, les densités humaines, etc.

En somme, les différences concernant l'exploitation des ressources semblent répondre davantage à des éléments structurels et conjoncturels de niveau régional ou sous-régional et à des situations transitoires qu'à la pauvreté en ressources d'un milieu (DUGAS, 1996).

### **3.1.2. L'économie**

L'économie, à l'instar de la démographie, constitue l'un des principaux paramètres de la dotation factorielle en ressources permettant de caractériser le monde rural (DUGAS, 2000). Nous avons déjà montré, dans le cadre de notre thèse doctorale, que ces deux dimensions étaient intimement liées, l'évolution démographique de l'espace rural québécois sur une échelle temporelle de 100 ans ayant tendance à suivre les principaux cycles économiques (SIMARD, 2003).

Le capitalisme, tel que nous le connaissons aujourd'hui, a fait l'objet de nombreuses critiques qui ont parfois donné lieu à des réactions diamétralement opposées. Selon les principaux tenants de ce modèle, l'économie de marché constitue le meilleur système pour organiser la production. Si ce dernier a su développer de façon remarquable le sens de l'initiative, de la créativité et de

l'innovation, force est de constater qu'il comporte également de nombreuses faiblesses (BLANCHET, 2014).

Dès le début du XIX<sup>e</sup> siècle, maints chercheurs ont mis en évidence les effets pervers du capitalisme<sup>5</sup> notamment en ce qui a trait à la distribution de la richesse collective. C'est le cas, entre autres, de Durkheim, l'un des pères de la sociologie moderne, qui s'est inquiété de la désintégration des liens sociaux engendrée par le développement de ce système (CORCUFF, 2006). Weber, pour sa part, a cherché à ouvrir de nouvelles perspectives sur le fonctionnement culturel du capitalisme non sans évoquer ses inquiétudes sur la montée de la rationalisation et de la bureaucratisation ; deux phénomènes qui, selon lui, conduisent inévitablement au « désenchantement du monde » (DUHEM et VERDURE, 2006).

La révolution d'Octobre en Russie, l'instauration des fascismes, l'évolution des États et la création de nouvelles nations font apparaître, dès le début du XX<sup>e</sup> siècle, trois formes inusitées de capitalisme : le capitalisme d'État, les régimes de social-démocratie et ceux qualifiés de libéraux, autant de sous-systèmes qui soulèvent maints problèmes sociaux et économiques (AMABLE, 2005). L'un de ceux-ci concerne l'inégale répartition de la richesse, que ce soit entre les différents espaces géographiques (PROULX, 2002) ou entre les individus. De fait, en dépit d'une richesse en croissance tendancielle, les économies de marché ne parviennent pas à impulser une dynamique qui pourrait profiter à tous. Exigence fondamentale du néolibéralisme<sup>6</sup>, l'accumulation des moyens de production conduit inexorablement à la concentration de cette richesse et du pouvoir économique qui lui est associé dans les milieux à forte densité humaine (POLÈSE et coll., 2015). Dès lors, les mécanismes du marché, avec ses effets d'échelle, ses notions de productivité, de compétitivité, d'offre, de demande, et d'économies externes, exercent des effets permanents sur l'évolution de l'économie (JOYAL, 2000).

En concentrant les moyens de production sur quelques pôles de croissance, la logique productiviste disqualifie et discrimine des municipalités, voire des régions entières. Dans bien des cas, la participation de ces milieux à la richesse collective se limite à fournir les ressources aux régions centrales qui concentrent l'essentiel de l'appareil de transformation et de commercialisation (PERROUX,

---

<sup>5</sup> Certains sont même allés jusqu'à le qualifier de « sauvage », comme le montrent le maintien du protectionnisme, les politiques de colonisation et la multiplication des ententes.

<sup>6</sup> L'idéologie libérale prend naissance entre le XVI<sup>e</sup> et le XVIII<sup>e</sup> siècle avec le développement d'un capitalisme commercial fondé sur le grand négoce maritime et colonial. Cependant, c'est véritablement la révolution industrielle qui marque les débuts de cette idéologie qui s'appuie essentiellement sur cinq piliers : la tolérance et le respect des consciences individuelles par l'État, le libre choix des gouvernants par les gouvernés, la limitation de la fiscalité, le salariat et la liberté économique. Le libéralisme, et son actualisation dans la pensée dite néolibérale, privilégie la régulation par le marché plutôt que celle exercée par les diverses instances politiques, démocratiques et sociales. Dans l'optique néolibérale, seul le marché doit décider de la répartition des ressources en main-d'œuvre, en capitaux et en matières premières. Selon cette idéologie, tout devient marchandise, non seulement le capital et les biens matériels, mais aussi les biens vitaux que sont le travail, la santé, l'éducation, la qualité de l'environnement et même l'eau potable.

1969). Au surplus, non seulement ces ressources reçoivent la plus grande partie de leur plus-value à l'extérieur, mais leur prix, sans cesse fluctuant, est constamment soumis au jeu complexe de la conjoncture nationale et internationale (DUGAS, 1994d). Ces régions-ressources doivent donc partager la gestion de leur principale richesse avec des décideurs externes qui en assument en grande partie le contrôle (PROULX, 2002). La possibilité d'obtenir des bénéfices d'un tel mode d'exploitation (autres que les revenus fonciers et quelques emplois) échappe souvent aux communautés rurales qui doivent, par contre, supporter d'importants coûts sociaux tels que la pollution, le chômage, les modifications du mode de vie et de la culture, l'épuisement de certaines ressources, etc., amenant du même coup l'emprise qu'elles peuvent avoir sur leur développement.

Étant donné que les mécanismes de régulation de l'économie sont appliqués partout de la même façon et suivant les mêmes normes, ce sont les régions dotées au départ du plus grand poids politique et des meilleurs facteurs de développement qui en bénéficient le plus (DUGAS, 1994d). Les villes et leurs réseaux constituent, en règle générale, les lieux privilégiés de la logique néolibérale. Une plus grande flexibilité et une main-d'œuvre qualifiée, la présence d'une économie de services et de réseaux, la diversité des biens et des services, les externalités de proximité, les rendements croissants sont autant d'avantages comparatifs qui caractérisent le milieu urbain (POLÈSE et coll., 2015 ; PROULX, 2002). Ainsi, dans un contexte de mondialisation des marchés, l'un des principaux problèmes tient au fait que de nombreux pans de l'espace rural ne sont pas en mesure de concurrencer d'autres entités territoriales plus peuplées et mieux pourvues en infrastructures. Dans cette perspective, et en l'absence de régulation, certains milieux, en particulier ceux de petite taille démographique et éloignés des villes, apparaissent comme les parents pauvres d'un système économique à deux vitesses (SIMARD, 2003).

### **3.1.3. La démographie**

Résultant de facteurs à la fois structurels et conjoncturels, la démographie constitue un excellent indicateur de la santé économique ainsi que de l'attractivité ou de la répulsivité d'un territoire (DUMONT, 2012). À titre d'exemple, la structure économique, l'organisation de la hiérarchie urbaine, le kaléidoscope des localités dans la structure de peuplement, la taille démographique des localités, les structures d'âge, les infrastructures de services locaux et régionaux ainsi que la nature et l'intensité de la mise en valeur des ressources figurent parmi les principaux facteurs structurels qui influencent sur le long terme l'évolution de la démographie (DUGAS, 2008). Quant aux facteurs conjoncturels, ils se manifestent généralement sur une plus courte période et témoignent de la variabilité de l'évolution démographique d'un recensement à l'autre. La fermeture d'usines, la faiblesse du leadership ou de l'entrepreneuriat local, la persistance d'antagonismes locaux ou régionaux et les récessions économiques sont autant d'éléments qui exercent des effets différents et plus ou moins prévisibles en matière d'évolution démographique, particulièrement en milieu rural.

Ainsi, l'évolution démographique « s'inscrit dans les processus généraux de redistribution de la force de travail dans les différents secteurs d'activité, de

restructuration de l'appareil productif, d'évolution des comportements résidentiels, de valorisation de nouvelles ressources » (KAYSER, 1992 : 403). Bien qu'elle se manifeste différemment selon les endroits, reflétant la très grande diversité du monde rural, cette évolution, selon Dugas, serait commandée par quatre facteurs principaux, à savoir : la taille démographique des localités, la distance par rapport aux villes, le dynamisme de l'économie et l'intensité des ressources exploitées (DUGAS, 2000). La décroissance démographique, qui semble davantage l'apanage des plus petites localités, peut avoir toutes sortes d'implications sur les facteurs structurels du développement, en particulier lorsqu'elle se manifeste sur une longue période (SIMARD, 2016 ; 2003). D'abord, elle est susceptible d'engendrer un déséquilibre des structures d'âge, contribuant ainsi à l'accroissement du processus de vieillissement. Sur le plan économique, elle peut entraîner une pénurie de main-d'œuvre en plus de compromettre l'avenir de certains services. La décroissance démographique peut également se répercuter négativement sur les capacités d'apprentissage, en particulier sur la mobilisation sociale, la participation citoyenne et l'empowerment. Par exemple, les tâches à accomplir peuvent rapidement devenir très lourdes pour les résidents des petites localités davantage enclines à la décroissance démographique et ainsi miner le dynamisme de la vie communautaire. Le dépeuplement n'est pas non plus de nature à stimuler l'innovation sociale, l'esprit d'entrepreneuriat ou de leadership.

En somme, la démographie synthétise de multiples transformations qui affectent le présent et sont déterminantes pour l'avenir (DUGAS, 1999). Elle exerce aussi un rôle considérable sur l'organisation sociopolitique des localités. Enfin, elle reflète certaines caractéristiques liées à l'activité économique et à l'infrastructure de services, la vitalité démographique étant une condition indispensable à la croissance économique globale (GODET, 2000).

#### **3.1.4. L'infrastructure de services**

La question des équipements et de la disponibilité des services constitue un élément essentiel de la qualité, du cadre et des conditions de vie en milieu rural. Dans une économie de plus en plus orientée vers les activités du secteur tertiaire, les services représentent une dimension importante de l'organisation socioéconomique locale. Dans le cadre de contributions antérieures, nous avons déjà illustré, en nous inspirant des travaux de DUGAS (1994b ; 1994c ; 1993), de KAYSER (1996 ; 1992 ; 1990), de JEAN (1999), de CARRIER (1999), de l'ORGANISATION DE COOPÉRATION ET DE DÉVELOPPEMENT ÉCONOMIQUES (1991) et de SOLIDARITÉ RURALE DU QUÉBEC (1999 ; 1997 ; 1995), les différents rôles qu'exercent les services de proximité en milieu rural (SIMARD, 2005b). Ces rôles peuvent être regroupés en quatre catégories, à savoir : (1) une fonction utilitaire où le service représente une réponse à un besoin pour lequel il a été implanté ; (2) une fonction structurante en raison de la place que le service occupe dans la vie socioéconomique ; (3) une fonction identitaire (ou symbolique) qui reflète à la fois l'appartenance, la vie relationnelle, l'intégration à la communauté et le dynamisme du milieu ; (4) une fonction intégrative qui met en exergue la dynamique de resserrement, de construction et d'intégration des liens au sein même de la communauté et à l'extérieur de celle-ci, et (5) une fonction économique lorsque le service apporte

une contribution fondamentale en termes de développement économique, que ce soit au chapitre de la création d'emplois ou des effets d'entraînement générés sur d'autres activités. Prise dans sa globalité, l'infrastructure de services, tant en milieu rural qu'urbain, a toutes sortes d'implications sur la structure organisationnelle des localités. Elle affecte notamment l'évolution démographique<sup>7</sup>, la composition des emplois, les migrations pendulaires, le niveau de revenus et le potentiel de développement (DUGAS, 1994a).

Les travaux de Christaller ont montré que l'armature de services était largement tributaire de la taille démographique des localités (POLÈSE et coll., 2015 ; DUGAS, 2002). DUGAS (1979) a aussi élaboré une stratification de l'espace rural en fonction de la taille démographique des localités. Ainsi, les petites localités, c'est-à-dire celles de moins de 500 habitants, sont généralement dépourvues de services commerciaux (SIMARD, 2014 ; 2005a ; GRISON, 2012). Celles dont la taille oscille entre 500 à 999 habitants possèdent une amorce d'équipements et des services de première ligne, mais n'atteignent pas l'autosuffisance dans ce domaine. De leur côté, les localités de 1 000 à 1 499 personnes sont généralement dotées des principaux services et commerces de base. Les entités de 1 500 à 1 999 habitants forment des petits centres qui fournissent la plupart des biens et des services d'usage courant. Elles exercent sensiblement le même rôle dans la structuration de l'espace que les localités dont la population varie entre 2 000 et 2 499 habitants. L'armature de services est aussi tributaire de la localisation géographique et en particulier de la situation des villes dans l'espace (BRUNEAU, 1990 ; 1989).

Outre la taille démographique des localités et la localisation géographique, plusieurs autres facteurs influent sur l'offre de services de proximité en milieu rural dont le niveau de revenu, les relations de voisinage, la densité de population, la composition de la structure économique locale et régionale, le degré d'autonomie municipale, la mobilité géographique des individus, le vieillissement des propriétaires de commerces, l'absence de relève, la normalisation des équipements, la difficulté à recruter du personnel qualifié, la capacité de dépenser des contribuables, les décisions administratives et gouvernementales, l'accessibilité de la ville, les distances entre les différents noyaux de peuplement, les considérations pédagogiques, etc. (SIMARD, 2005b ; DUGAS, 1996). Bien qu'elle n'ait pas affecté de la même manière toutes les localités, l'évolution de ces facteurs a provoqué d'importantes mutations dans la composition de l'infrastructure de services en milieu rural, et ce, tant en termes de disponibilité, de qualité<sup>8</sup> que de quantité. Ainsi, à maints endroits, il existe des carences impor-

---

<sup>7</sup> Dans la mesure où ils influent sur la qualité de vie et l'économie, les services affectent également la démographie. L'exode des jeunes, par exemple, est en partie imputable à la localisation des institutions d'enseignement et des services récréatifs. De même, l'absence de services de santé peut s'avérer un facteur répulsif pour les personnes âgées.

<sup>8</sup> Cette notion de qualité s'avère particulièrement déterminante à l'ère de la modernité avancée (JEAN, 1997a). En effet, tout porte à croire que les ruraux non seulement voudront plus de services de proximité dans l'avenir, mais exigeront aussi que ces derniers soient de qualité égale, sinon supérieure, à ceux que l'on retrouve en milieu urbain.

tantes en matière de services à la population ; carences dont les médias font régulièrement écho.

Le maintien des services, une question cruciale en milieu rural, fait également intervenir le modèle d'économie de proximité. Ce dernier s'intéresse à la satisfaction des besoins plutôt qu'à l'offre, ainsi qu'à l'équité territoriale, la justice sociale et le bien-être, trois concepts fondamentaux dans le domaine des sciences régionales (BAILLY, 2014 ; PACHOCENSKI et HENDERSON, 2014 ; FAVREAU, 2012 ; THISSE, 1994).

### **3.1.5. L'organisation spatiale et l'aménagement du territoire**

La structure spatiale représente une composante fondamentale de l'aménagement du territoire (SIMARD, 2014). Sa formation résulte d'un long processus de peuplement. Au Québec, la nature, la localisation et l'intensité de l'exploitation des ressources, les différents mouvements de colonisation soutenus par l'État et l'Église, la topographie, l'hydrographie, le climat et les modèles cadastraux sont autant de facteurs qui ont contribué à la structuration de l'espace tel que nous le connaissons aujourd'hui et dont le kaléidoscope est en continuel changement (FORTIN et LECHASSEUR, 1999 ; 1993). Depuis longtemps, géographes et économistes tentent de mieux cerner les déterminants de la structure physicospatiale et les impacts de celle-ci en termes de développement économique et d'aménagement du territoire. Des disciplines comme l'économie spatiale et la géographie économique se sont spécifiquement consacrées à ces aspects. Par exemple, dans sa théorie des places centrales, Christaller énonce que les critères de la hiérarchie urbaine reposent à la fois sur la taille démographique des villes, les services et les équipements offerts ainsi que sur leurs fonctions administrative, économique, culturelle et sociale. Il y a complémentarité entre la ville, qui joue le rôle de « place centrale », et son aire de rayonnement qui bénéficie de ses services (CHIGNIER-RIBOULON et coll., 2012 ; PROULX, 2011). D'autres modèles, dont celui d'Alfred Weber, qui cherche des réponses à la localisation optimale d'une entreprise dans l'espace, se sont également attardés sur la contribution de la structure spatiale en matière de croissance et de développement économiques. Nos propres travaux ainsi que ceux de DUGAS ont permis de constater que la structure spatiale influait non seulement sur la disponibilité, la qualité et la quantité des services offerts à la population, mais aussi sur la composition et l'évolution de la démographie ainsi que sur la qualité et les conditions de vie des individus (SIMARD, 2005b ; DUGAS, 1996). Cette contribution prend une dimension toute particulière au sein des espaces à population dispersée (DUGAS, 1981b).

En constante évolution, la structure spatiale synthétise de nombreux aspects de la vie économique et sociale (SIMARD, 2014). Les diverses formes de l'écoumène, la disposition des localités dans l'espace, leur taille démographique, la distance qui les sépare les unes des autres, la répartition de la population dans l'espace, la disposition des villes, l'agencement des habitations, l'organisation des axes de communication, les accidents géographiques, le tracé des routes ainsi que la localisation des ressources et des industries figurent parmi les principaux éléments qui structurent la trame de peuplement. Cette dernière fait également

intervenir la notion de dispersion et de polarisation (DUGAS, 1990). Dans la plupart des espaces à population dispersée, la structure spatiale constitue une contrainte au développement économique, la croissance de l'emploi et de la population active étant davantage le fait des milieux à forte concentration urbaine (DUBÉ et POLÈSE, 2014). SCHAEFFER et AUBERT résumant ainsi les désavantages comparatifs auxquels font face les résidents des espaces à population dispersée comparativement à leurs homologues sis en milieu urbain :

« De ce point de vue, malgré l'avantage de moindres prix fonciers, les territoires ruraux paraissent dans l'ensemble dotés de caractéristiques défavorables pour leurs habitants. L'éloignement des agglomérations les pénalise, en termes d'accès aux lieux centraux de formation, d'emploi, de consommation, de culture, d'expression politique, ainsi qu'aux services supérieurs de santé. Ils se trouvent désavantagés également en termes de salaires, toutes choses égales sur le plan de leurs caractéristiques individuelles. » (SCHAEFFER et AUBERT, 2011 : 92)

Dans un contexte où le développement économique repose de plus en plus sur les activités du secteur tertiaire et en particulier sur l'économie du savoir, les conséquences liées à la dispersion sont manifestes. L'importance et l'augmentation de l'influence relative de la taille démographique s'observent de manière plus spécifique dans les grandes régions métropolitaines et celles à forte densité par l'émergence d'économies d'agglomération (BREAU, 2014). N'étant guère propices à la formation d'un tel type d'économies, les espaces à population dispersée demeurent le plus souvent en marge de la croissance économique. Conséquemment, ces milieux doivent composer avec une insuffisance de services, une démographie à la baisse et une économie tournée vers l'exploitation des ressources, autant de facteurs qui compromettent les possibilités de développement et posent, tant aux acteurs locaux qu'aux instances supérieures, de multiples défis en termes d'aménagement du territoire particulièrement dans un contexte de globalisation (MERLIN, 2007)<sup>9</sup>.

### 3.1.6. Les politiques gouvernementales

Des législations à caractère sectoriel aux ententes intergouvernementales sur les plans national et international, en passant par l'entretien des grandes infrastructures, les réglementations, les normes, les mesures fiscales et budgétaires, les programmes de développement et de transfert, les procédures d'approvisionnement, toutes ces interventions influencent, de diverses manières, l'évolution du monde rural. En règle générale, ces politiques obéissent aux lois et aux règles de l'économie dominante. Ainsi que le rappellent à juste titre HILAL et coll., « dans le champ de l'action politique, la recherche de l'efficacité est le plus souvent assimilée à la maximisation de la croissance économique » (HILAL et coll., 2013 : 78). Or, comme celle-ci est davantage l'apanage du milieu urbain, les politiques gouvernementales s'inscrivent généralement dans le sens des ten-

---

<sup>9</sup> Dans certains milieux, en particulier ceux dépourvus d'agglomération urbaine et dont l'économie est largement tributaire de la pêche et de la forêt, la situation est telle que l'on assiste carrément à une désarticulation du tissu de peuplement (SIMARD, 2014 ; 2010). Or, pareilles conditions sont également susceptibles de miner la vie communautaire et relationnelle et donc de se répercuter négativement sur les capacités d'apprentissage.

dances économiques porteuses de disparités (DUGAS, 1996 ; 1994a ; 1994d). Non seulement les politiques gouvernementales ne sont pas conçues en fonction des particularités socioéconomiques et géographiques des milieux à problèmes, mais elles contribuent trop souvent, en raison de leur universalité, à accentuer les disparités territoriales (SIMARD, 2003). Un document publié par l'OCDE concernant les mesures de soutien à l'agriculture corrobore d'ailleurs cette assertion : « Les politiques agricoles n'ont pas pu prévenir l'aggravation des disparités dans le secteur agricole et dans les zones rurales. En fait, elles pourraient même avoir aggravé ces disparités, car la plupart des avantages sont accordés aux zones rurales les plus riches » (OCDE, 1998 : 76). Dans un article paru en 2002, le sociologue KROLL mettait très bien en évidence les modalités de l'intervention publique dans le secteur agricole :

« L'essentiel des dépenses publiques en agriculture résulte pour le moment de l'application mécanique de règles communautaires définies dans les organisations communes de marché. Il n'est pas exagéré de dire que l'importance des soutiens publics est proportionnelle à la taille des exploitations. Un tel système favorise les stratégies individuelles ayant pour objectif l'agrandissement de la taille des exploitations et des activités, la destruction des équilibres territoriaux et environnementaux et la régression de l'emploi. » (KROLL, 2002 : 23)

Mais le secteur agricole n'est pas le seul à être concerné par les défaillances des politiques publiques. Dans un article portant sur les perspectives des petites écoles en milieu rural français, le géographe Y. JEAN (1997b) résume bien les difficultés inhérentes aux politiques gouvernementales en ce qui a trait à la gestion des services éducatifs :

« Face à la spécificité, à la diversité et à la complexité des espaces ruraux et de l'offre éducative, l'État a développé une conception de l'organisation spatiale de l'école qui s'appuie sur une pratique urbaine entraînant une politique normative de concentration des équipements et des postes budgétaires dans une temporalité de court terme et selon une démarche verticale. Cette démarche repose sur une analyse purement quantitative (localisation des écoles, nombre de classes, nombre d'enfants par classe, etc.) sans prendre en compte la qualité pédagogique, l'existence d'un projet éducatif, les innovations mises en place. » (JEAN, 1997b : 77)

Étant donné que les politiques gouvernementales s'inscrivent souvent dans le sens de l'économie dominante, elles ne sont généralement pas conçues pour résoudre les problèmes structurels des milieux ruraux (DUGAS, 1996). Pour cette raison, elles contribuent, dans bien des cas, au maintien, voire à l'accentuation des disparités alors qu'elles devraient plutôt les réduire<sup>10</sup>.

---

<sup>10</sup> L'unanimité est cependant loin d'être faite chez les différents analystes en ce qui concerne l'impact des mesures gouvernementales sur la formation des disparités. Pour certains, ce sont les politiques de transport, les ententes tarifaires et douanières et les mesures normatives qui constituent les principaux facteurs de fragilité. Pour d'autres, ce sont plutôt les subventions discrétionnaires, les réglementations régionales, les infrastructures en services publics et les politiques de péréquation qui posent problème. Par ailleurs, il importe de rappeler, avec SCHAEFFER et AUBERT, que les objectifs d'une politique ne « sont pertinents [que] s'ils dérivent des principes formant la conception publique de la justice » (SCHAEFFER et AUBERT, 2011 : 81).

Bien que les fonds consacrés au développement entraînent des effets bénéfiques à certains endroits, ceux-ci sont difficilement mesurables, surtout sur le plan économique, en raison de leur interaction avec des facteurs humains, sociaux et biophysiques<sup>11</sup>. En outre, dans bien des cas, ces fonds demeurent à la merci des multiples contraintes qui s'exercent sur les territoires auxquels ils s'appliquent. Leur impact sur certaines portions défavorisées de l'espace rural est aussi fort discutable. Ailleurs, ces fonds profitent davantage aux milieux à forte concentration humaine, lesquels sont en meilleure position pour en maximiser les retombées (DESJARDINS, 2005).

L'ampleur des déficits budgétaires gouvernementaux sert régulièrement de prétexte aux décideurs qui préfèrent investir aux endroits où la rentabilité est la plus manifeste. En outre, les besoins criants, qui touchent notamment les domaines de la santé et de l'éducation, conduisent les gouvernements à faire des choix drastiques, dont celui de réduire l'aide consacrée au développement régional. C'est pourquoi la plupart des programmes et mesures de soutien souffrent de sous-financement quand ils ne sont pas tout simplement abolis. Ces mesures ne s'attaquent pas aux racines du maldéveloppement. Au surplus, les politiques gouvernementales s'inscrivent généralement dans le cadre de programmes nationaux qui ne sont pas ou peu adaptés aux contextes géographique, social, économique et culturel des milieux en difficulté (GRISON, 2012). Pour toutes ces raisons, les mesures prises par l'État amènent peu ou pas de changements significatifs ou d'améliorations aux endroits qui en auraient le plus besoin. Elles sapent l'efficacité des initiatives locales, dispersent les moyens d'intervention et empêchent la formulation et la mise en œuvre de solutions globales et intégrées.

Même la défunte *Politique de la ruralité* s'inscrit dans cette voie. Bien qu'elle ait été reconnue par l'OCDE (2010) comme l'une des politiques les plus performantes à l'échelle mondiale, elle n'a pas été en mesure d'inverser les tendances lourdes auxquelles les milieux ruraux en très forte dévitalisation sont assujettis, et ce, en dépit de la mise en place, en 2010, d'un programme spécifique à leur intention (OUELLET, 2013 ; SIMARD, 2012b). En incitant les élus à faire appel à leur dynamisme et à leur créativité, cette politique a certes contribué au démarrage de nombreux projets, au renforcement du capital socioterritorial, à la consolidation du sentiment identitaire en plus de s'avérer un outil précieux de concertation et de décentralisation régionale. Toutefois, ses impacts en termes de diversification économique, de création d'emplois, de renforcement de l'infrastructure de services et d'accroissement du niveau de revenu se sont avérés plutôt limités, en particulier au sein des localités de petite taille démographique. Fragilisés par la nature de leur économie et les différents éléments de leur localisation, ces espaces à population dispersée apparaissent de moins en moins capables de relever les défis d'un développement intégral et authentique

---

<sup>11</sup> Par exemple, en 2007, nos collègues du Centre de recherche sur le développement territorial (CRDT) se sont penchés, dans le cadre d'une vaste étude réalisée pour le compte du ministère des Affaires municipales et des Régions, sur la contribution des pactes ruraux au développement territorial (LEBLANC et coll., 2007). Toutefois, leur regard s'est davantage tourné vers l'examen des dimensions sociales du développement (et en particulier sur le renforcement des capacités) au détriment des impacts économiques.

(SIMARD, 2005a). Le rôle de l'État consiste davantage à soutenir et à appuyer les initiatives de développement local qu'à stabiliser le peuplement et à stimuler l'économie (DUGAS, 2003). En effet, plusieurs de ces milieux n'ont pas une base économique suffisante et un dynamisme social significatif pour maîtriser les leviers de leur développement. En outre, ils ont peu d'emprise réelle sur les décisions en matière de réglementation, de répartition des ressources publiques et fiscales et du pouvoir discrétionnaire de l'État, si bien que les outils et les appuis politiques manquants minent les efforts de développement des acteurs locaux et régionaux.

### 3.1.7. L'éducation

Il est généralement admis que l'éducation favorise le développement économique en plus de s'avérer un facteur d'épanouissement personnel et social (CANALS et coll., 2003). Parce qu'elle est garante de cohésion sociale, mais aussi parce qu'elle est indispensable pour développer le respect de soi, l'éducation contribue non seulement au renforcement des capacités, en particulier d'empowerment et d'innovation, mais aussi à la consolidation des capacités, c'est-à-dire la capacité de faire (SEN, 1999). SEN montre par exemple que pour deux individus ayant suivi la même éducation, celui qui, pour une quelconque raison n'aura pas été en mesure de profiter d'un accroissement de son revenu, « tirera tout de même parti de cet avantage<sup>12</sup> sous d'autres formes, par la lecture, la faculté de communiquer, d'argumenter, de s'informer, d'être pris au sérieux [...] » (citée par POIROT, 2005 : 34). Dès lors, « [...] l'éducation permet aux individus de jouer un rôle actif dans la société » (*ibid.* : 37). Elle est aussi une composante du processus de socialisation, de transmission et de création de la culture (HUGON, 2005).

Le rôle de l'éducation et de la formation s'est vu renforcé depuis le processus de tertiarisation de l'économie et, en particulier, depuis l'avènement des nouvelles technologies d'information et de communication, mieux connu sous le générique de « nouvelle économie du savoir » (HUGON, 2005). D'aucuns parlent aussi d'un capitalisme cognitif, ce dernier désignant une économie essentiellement fondée sur l'innovation, la recherche, le développement ainsi que sur la formation de compétences de haut niveau (MOULIER-BOUTANG, 2007). Mais ce processus de tertiarisation ne s'est pas effectué partout avec la même vitesse ni avec la même intensité. Ainsi, bien que les milieux ruraux aient connu un accroissement des taux de scolarité imputable à la transformation de leur composition sociale, ces taux sont néanmoins demeurés inférieurs à ceux observés au sein des localités sises en périphérie des villes, l'exploitation des ressources ne nécessitant pas de compétences de haut niveau (CANALS et coll., 2003). Il s'ensuit la persistance de disparités locales attribuables, certes à la nature de l'économie, mais aussi (et surtout) au contenu de l'offre. En fait, dans les milieux à population dispersée et de faible taille démographique, c'est plutôt la sauvegarde des services éducatifs de base, ce que d'aucuns appellent « la dernière école du village », qui représente un véritable défi en matière de développement.

---

<sup>12</sup> SEN fait référence ici à l'augmentation du niveau de revenu.

L'évaluation des impacts de l'éducation en termes de développement économique, en particulier sur la productivité du travail, a donné lieu à la confection de différents modèles. Selon les tenants de la théorie classique (SMITH, RICARDO, etc.), l'éducation représente un moyen d'accroître la productivité (à travers la division du travail) tant de l'individu que de la nation (DELAMOTTE, 1998). Un autre courant s'est intéressé à la contribution de l'éducation en termes de capital humain et social (LANGE et TOPEL, 2006 ; CROCKER, 2006 ; COLEMAN, 1988). Pour les défenseurs de cette approche, c'est la qualité du travail (et non le travail en lui-même) qui favorise la croissance économique. Ce courant a mis aussi en exergue le rôle de l'éducation dans la société et en particulier dans la lutte contre la pauvreté et la discrimination sociale, les investissements publics dans le domaine de l'éducation représentant une condition à la croissance économique<sup>13</sup>. Enfin, les modèles de croissance ont notamment montré que la productivité et l'innovation tendaient à augmenter avec le niveau de scolarité (ROMER, 1990). Des auteurs se sont aussi attachés à corréler le taux de croissance économique à la capacité d'innovation ou d'adaptation du progrès technique (BENHABID et SPIEGEL, 1994). Pour d'autres, ce ne serait pas tant l'accumulation du capital physique qui serait susceptible de favoriser la croissance économique, mais plutôt un ensemble de facteurs, dont le capital humain et public, l'apprentissage, la division du travail, les activités en matière de recherche et de développement, l'innovation technologique, le cadre environnemental, institutionnel, etc. (GURGAND, 2005 ; HOWITT, 2004). Par ailleurs, toutes ces corrélations sont à traiter avec circonspection, l'éducation étant à la fois une cause et un effet. En outre, les outils servant à mesurer ces différents paramètres font appel à des critères subjectifs. Il s'ensuit que les mesures de l'éducation demeurent un exercice extrêmement complexe tant sur le plan quantitatif que qualitatif. « Elles présentent (aussi) d'importantes imprécisions » (GURGAND, 2005 : 82).

Bien qu'il soit reconnu que l'éducation favorise l'accès à des postes rémunérateurs et représente un excellent outil pour « battre le chômage » (LECLERC, 1994), sa contribution en matière de développement territorial est plus difficile à évaluer (ROBITAILLE, 2002). En effet, le développement territorial fait intervenir des facteurs intangibles tels que la cohésion sociale, la démocratie, l'innovation sociale, l'empowerment, la résilience, autant d'éléments dont les effets sur l'éducation sont inestimables, bien que difficiles à mesurer (GURGAND, 2005). Finalement, même si l'éducation comme vecteur d'épanouissement social et de renforcement des capacités fait consensus, force est d'admettre qu'elle n'est pas en mesure, à elle seule, d'inverser les nombreuses forces déstructurantes auxquelles les espaces à population dispersée sont assujettis.

---

<sup>13</sup> Ce même courant a donné naissance à un sous-champ disciplinaire : l'économie de l'éducation (GURGAND, 2005).

## 3.2. Le renforcement des capacités d'apprentissage

Le renforcement des capacités d'apprentissage s'inscrit dans la foulée des modèles de développement endogène<sup>14</sup> qui ont vu le jour dans les années 1980. Il se fonde plus spécifiquement sur le paradigme du développement territorial (JEAN, 2015b ; SIMARD et coll., 2014). Rappelons que ces modèles ont pour dénominateur commun l'action des différents acteurs sociaux qui mettent en place des interventions en vue d'améliorer les conditions économiques, sociales et environnementales de leur milieu (LÉVESQUE, 2011 ; FONTAN et coll., 2003), les notions de solidarité sociale, de prise en charge individuelle et collective et de gouvernance territoriale étant au cœur du changement souhaité (TREMBLAY et coll., 2009). Par conséquent, le dynamisme du milieu, et plus précisément du territoire, constitue l'ingrédient de base du renforcement des capacités, lequel fait partie intégrante de la pratique (mais aussi de la théorie) du développement (EADE, 1997). Certains auteurs, dont POPESCU (2016), vont même jusqu'à faire du renforcement de ces capacités la finalité première du développement territorial durable. Jusque dans les années 1990<sup>15</sup>, l'échelon local était celui qui apparaissait le plus approprié pour enclencher une telle intervention. Dès lors, les diverses actions menées par les acteurs locaux sont en mesure de se répercuter positivement sur la dynamique de développement si celles-ci répondent, selon VACHON et COALLIER (1993), à cinq conditions, à savoir : (1) une prise de conscience très forte des élus locaux, de la population en général et de ses leaders des défis à relever ; (2) une volonté commune d'intervenir exprimée par des partenaires nombreux et diversifiés ; (3) une capacité collective à amorcer et à soutenir un processus et des projets de développement ; (4) une reconnaissance des ressources humaines et matérielles, et (5) un appui aux initiatives locales de développement par les paliers local, régional et national de gouvernement. D'aucuns qualifient de « progressiste » un tel développement parce que les initiatives qui en découlent s'appuient davantage sur des impératifs sociaux comme l'amélioration du cadre de vie, la recherche du bien-être, la consolidation du capital social et le renforcement du sentiment identitaire plutôt que sur des considérations économiques telles que l'accroissement du niveau de revenu ou la création d'emplois, les secteurs associatif et coopératif constituant la pierre d'assise de son déploiement (JOYAL, 2012 ; TREMBLAY et coll., 2009).

---

<sup>14</sup> Parmi ceux-ci, mentionnons le développement local, les systèmes locaux de production, l'entrepreneuriat, la théorie de la base économique, l'économie sociale, etc.

<sup>15</sup> À partir de la deuxième moitié des années 1990, plusieurs observateurs constatent que le « local » ne vit pas en vase clos. Il entretient des relations avec d'autres types de milieux dont les frontières ne coïncident pas nécessairement avec celles d'un espace géographiquement circonscrit (DUMONT, 2012). On assiste alors à l'émergence du territoire comme espace de construction sociale où le développement prend racine. Au surplus, l'expérience montre que « l'intervention à l'échelle territoriale a plus de chance d'être efficace dans la mesure où les interdépendances entre les acteurs sont plus aisées à prendre en compte » (THEYS, 2002 : 8). C'est dans cette perspective que nous assistons au passage du développement régional au développement territorial.

C'est dans cette perspective, mais aussi en s'inspirant des principes régissant le paradigme du développement communautaire (SORGENFREI, 2004)<sup>16</sup>, que fut esquissé le modèle de renforcement des capacités - *capacity building* en anglais -, celles-ci étant entendues comme « l'aptitude à exercer des fonctions, à résoudre des problèmes et à atteindre des objectifs » (BISSON, 2013 : 31). Au Québec, il a notamment été utilisé au début des années 2000 par le sociologue B. JEAN pour expliquer comment certains territoires ruraux parvenaient à enclencher une démarche de développement en dépit de la précarité de leur situation socioéconomique (JEAN, 2012). BISSON (2013) s'est également référé à ce modèle pour évaluer la contribution des SADC au développement territorial au sein de certaines régions dites « périphériques » (DUGAS, 1983). Soulignons que le modèle n'est pas exclusif à la science régionale. Il peut également être appliqué aux domaines des sciences politiques, de la gestion organisationnelle et de l'évaluation environnementale (BACKLUND et coll., 2009 ; PLANTE et coll., 2007 ; MORGAN, 1998).

Pour le *Programme des Nations-Unies pour le développement* (PNUD), le renforcement des capacités est un « processus par lequel particuliers, organisations, et sociétés acquièrent, accroissent et entretiennent les aptitudes requises pour se fixer leurs propres objectifs de développement et pour les atteindre » (DAVIS, 2008 : 3). Toujours selon le PNUD, ce processus s'effectuerait suivant une démarche en cinq étapes, à savoir : (1) réunir les partenaires et forger le consensus ; (2) évaluer les capacités existantes et les besoins de capacités ; (3) formuler les stratégies de renforcement des capacités ; (4) appliquer les stratégies de renforcement des capacités, et (5) suivre et évaluer les stratégies de renforcement des capacités (*ibid.*). De son côté, B. JEAN (2012) identifie un processus en quatre phases : (1) un diagnostic de la situation socioéconomique ; (2) la mise en place d'une organisation territoriale de développement représentative et efficace ; (3) l'élaboration d'un plan stratégique de développement local ; (4) l'évaluation des résultats. « L'application de cette approche permettrait de mieux identifier les opportunités qui sont accessibles aux individus sur un territoire donné, et en retour comment les capacités individuelles contribuent aux dynamiques territoriales » (DISSART et coll., 2013 : 339). Dès lors, l'appropriation<sup>17</sup> de ce processus ne dépendrait pas tant des facteurs traditionnellement associés au développement économique comme la disponibilité en ressources, en main-d'œuvre ou en capitaux<sup>18</sup>, mais plutôt de l'habileté d'une communauté à se développer et à assurer elle-même ce processus (JEAN, 2012). Cette habileté

---

<sup>16</sup> La littérature sur le développement communautaire fait habituellement état des principes suivants : participation des individus, concertation, partenariat, réduction des inégalités, empowerment, autodétermination de la communauté, respect de la démocratie, justice sociale, bénévolat et équité. En outre, le développement communautaire s'appuie également sur des interventions qui se tournent vers la création de coopératives ou autres formes d'entreprises d'économie sociale.

<sup>17</sup> Car c'est bien d'une appropriation des diverses parties prenantes dont il s'agit. Ainsi que le mentionne JEAN, le renforcement des capacités « passe par un processus d'apprentissage social [du développement] où on apprend à le faire en le faisant (learning by doing) [...] » (JEAN, 2015b : 122).

<sup>18</sup> Par ailleurs, pour certains auteurs, dont FRANKS et SMITH (1999), les ressources économiques, financières et matérielles, les investissements ainsi que les infrastructures conditionnent le développement des capacités.

(ou capacité) passerait donc par l'intégration de facteurs intangibles tels que le leadership, le capital social, la participation citoyenne, les compétences, le partenariat ainsi que les moyens et les motivations nécessaires à l'émergence d'initiatives de développement local (JEAN, 2014 ; 2015b ; SORGENFREI, 2004 ; FRANK et SMITH, 1999). Selon cette perspective, le développement se mesurerait par l'amélioration de la qualité de vie des individus générée par les diverses réalisations qu'ils déploient à l'échelle du territoire (POPESCU, 2016 ; SEN, 1999 ; 2000).

Pour MORGAN (1998), les actions mises en œuvre par les acteurs sociaux dans une perspective de renforcement des capacités se traduisent inévitablement par une volonté de changement. C'est dans cet esprit que le modèle fait également intervenir la notion de résilience. Ainsi, « la construction des capacités territoriales permet [...] aux territoires d'anticiper rapidement aux changements survenus dans leur système » (POPESCU, 2016 : 185) et d'assurer sa durabilité. Le renforcement des capacités s'incarne aussi à travers l'organisation d'activités ainsi que par le développement d'une culture d'apprentissage et du pouvoir d'agir (empowerment), autant d'interventions qui tendent vers la création d'une synergie (capital socioterritorial) entre les différents acteurs sociaux (JEAN, 2003 ; 2012 ; 2015b ; NINACS, 2012 ; ÉPENDA, 2003 ; BRASSARD et GAGNON, 2000). Sa mise en œuvre s'effectue dans la perspective d'améliorer la qualité de vie des individus (ou d'assurer une plus grande maîtrise de leur environnement) et les choix qui leur sont offerts. Par conséquent, le modèle entend contribuer au dynamisme de la vie relationnelle<sup>19</sup> et promeut un développement qui accorde une attention particulière à la question de l'équité territoriale, l'un des principes fédérateurs de la science régionale (BAILLY, 2014 ; TREMBLAY et coll., 2009 ; THISSE, 1994 ; TREMBLAY et FONTAN, 1994) et sur lequel doit reposer l'élaboration de toute politique publique (MAY, 2014). Rappelons que selon ce principe, tous les citoyens d'un même espace géographique doivent bénéficier de possibilités comparables en termes de développement territorial (DUPRAZ et coll., 2001) dans le but de favoriser une plus grande justice sociale (NADEAU, 2013 ; RAWLS, 2006).

Comme l'indique MORGAN, le renforcement des capacités, en tant que processus, met l'accent sur l'importance des relations humaines dans les diverses phases de son déploiement. « Lorsque nous tentons de concevoir le développement des capacités en tant que processus, nous avons véritablement affaire à la gestion des interactions humaines où évoluent acteurs et actions » (MORGAN, 1998 : 6). À ce titre, le renforcement des capacités se traduit par la consolidation, voire l'accroissement du capital social et l'affermissement de la résilience (EADE, 1997). Sur le plan de la gouvernance, il se matérialise par la mise en place de politiques et d'instruments dont l'objectif consiste à accroître les potentialités de développement d'un milieu et à promouvoir sa prise en charge par les acteurs sociaux dans le but de mieux répondre à leurs besoins (GOLDENBERG, 2008). Ces politiques sont souvent arimées de mesures visant à faciliter la prise de décision et à favoriser la participation de la communauté au développement territorial

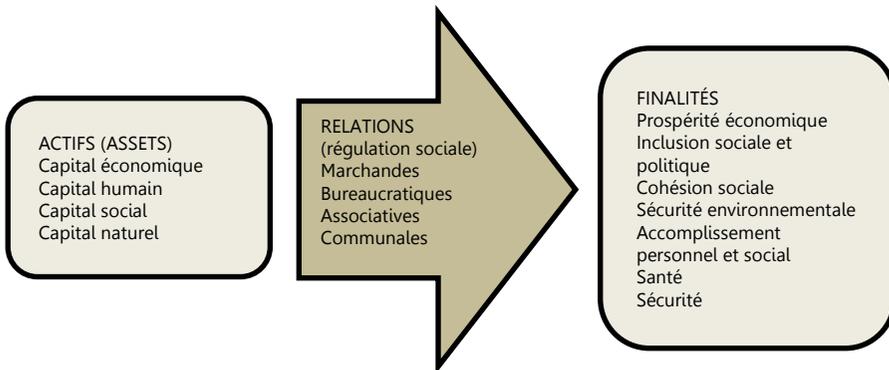
---

<sup>19</sup> Pour LAVERGNE et SAXBY (2001), la mise en place de réseaux est l'une des conditions essentielles au développement des capacités.

dans une perspective de concertation et de partenariats multiniveaux, que ce soit entre les différents paliers gouvernementaux, le secteur privé, les groupes communautaires, etc. (KLEIN et CHAMPAGNE, 2011). Les pactes ruraux, qui découlaient de la *PVR*, s'inscrivaient dans cette perspective<sup>20</sup>. Ces instruments peuvent aussi prendre la forme de mécanismes destinés à la résolution de conflits (LAVERGNE et SAXBY, 2001).

Le renforcement des capacités a donné lieu à différentes méthodes d'analyse. Développé par B. JEAN (2010), l'un de ceux-ci a permis d'expliquer comment, à partir des diverses formes de relations qu'ils entretiennent avec leur territoire, les ruraux promouvaient le développement en déployant différents types de ressources considérés par JEAN comme des « actifs » (figure 2).

**Figure 2 : Le modèle de renforcement des capacités de Bruno Jean**

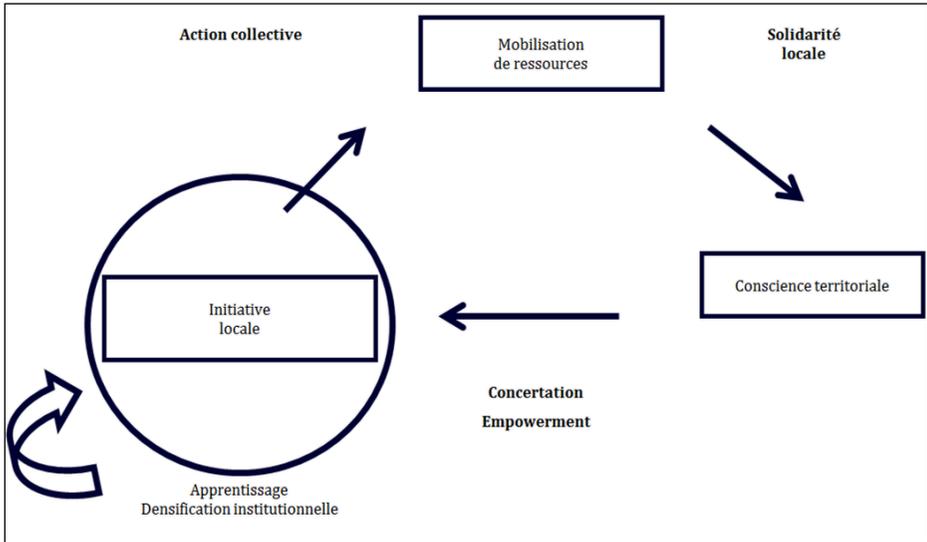


Source : JEAN, 2010.

Pour sa part, KLEIN a développé un modèle permettant d'illustrer le dynamisme d'une initiative de développement local dont le processus s'inscrirait dans un cycle en trois phases tel que représenté à la figure 3. Mise en œuvre par un leader ou un citoyen, une initiative visant l'amélioration des conditions socioéconomiques ou environnementales d'une collectivité constitue le point de départ de ce modèle. Portée par les acteurs et les groupes sociaux, cette initiative prendrait, par la suite, une dimension collective qui se traduit par la mobilisation de ressources endogènes et exogènes, lesquelles favoriseraient la réalisation du projet. Enfin, dans une troisième étape, on assisterait à l'émergence d'une conscience territoriale qui émane du sentiment identitaire des instigateurs. Parce qu'elle met à la disposition des différents acteurs sociaux des ressources susceptibles de contribuer à la viabilité des projets mis en œuvre, l'économie sociale s'avérerait un outil privilégié pour vérifier la validité de ce modèle (KLEIN et CHAMPAGNE, 2011).

<sup>20</sup> Mentionnons également le Réseau Leader+ dans le cas de l'Union européenne, ou le *Rural Policy Program* en Finlande.

**Figure 3 : Le modèle de dynamisme local de Klein**

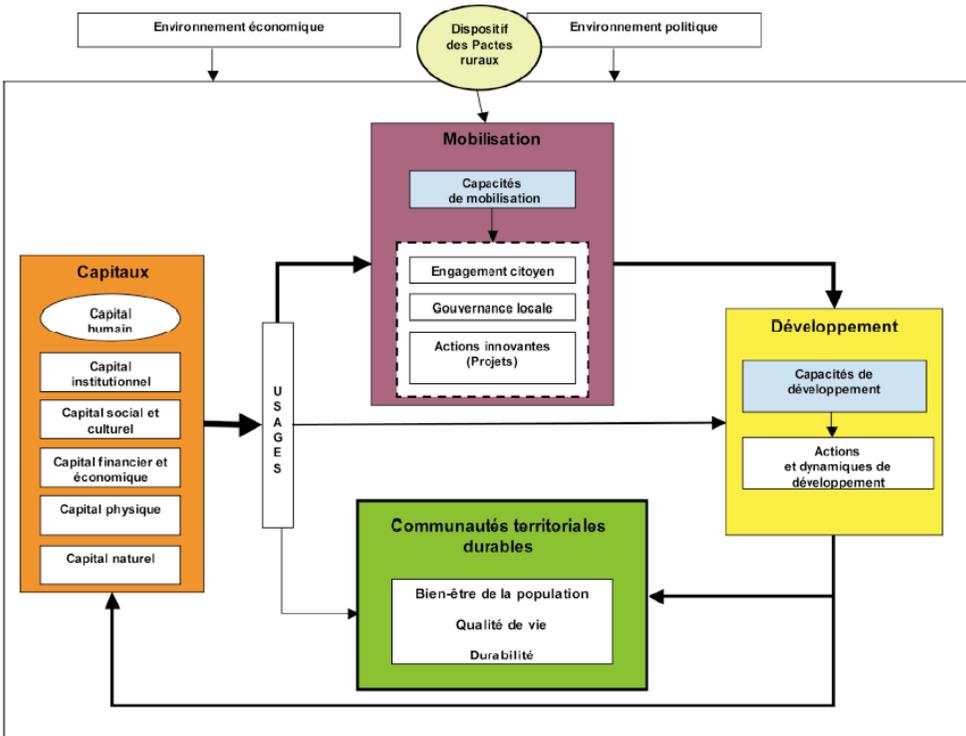


Source : KLEIN et CHAMPAGNE, 2011.

Des spécialistes en développement territorial ont mis au point un modèle qui repose sur la capacité des acteurs à prendre en main les destinées de leur développement (figure 4). Cette prise en main, qui passe par la mobilisation des ressources, s'effectue à travers l'engagement, la gouvernance et la mise en œuvre de projets. Elle fait appel à différents types de capitaux (humain, institutionnel, social, culturel, financier, économique, physique et naturel). Cette mise en réseau favoriserait le déploiement d'actions et de dynamiques qui promeuvent un développement rural intégré, lesquelles se répercuteraient positivement sur le renforcement des capacités des acteurs dans la perspective d'une amélioration, sur une base durable, du niveau de bien-être et de la qualité de vie. Ce modèle a notamment été utilisé dans l'évaluation des pactes ruraux.

Les composantes inhérentes au renforcement des capacités retenues dans le cadre de cette étude sont issues des nombreux travaux portant sur le développement territorial (VACHON, 2011 ; 2014 ; KLEIN et CHAMPAGNE, 2011 ; JEAN, 2008). À la manière des poupées gigognes, ces composantes sont fortement imbriquées les unes dans les autres. Il s'agit du leadership, de la concertation, de la résilience, de l'empowerment, de la mobilisation sociale, de la participation citoyenne, de la gouvernance, du sentiment identitaire, de la dynamique communautaire et relationnelle et de l'innovation sociale.

Figure 4 : Le modèle causal du développement rural



Source : LAFONTAINE et BOISJOLY, 2007.

### 3.2.1. Le leadership

D'entrée de jeu, soulignons que la littérature portant sur la notion de leadership est très vaste. Il s'ensuit une kyrielle de définitions, comme en témoignent d'ailleurs les travaux de BENNIS et NAMUS (2007) qui en ont recensé plus de 350. Plusieurs de ces définitions relèvent des domaines tels que l'éducation, la psychologie et les sciences politiques. Par conséquent, elles mettent davantage l'accent sur le leadership individuel. Bien que celui-ci s'avère déterminant dans la mise en œuvre d'une initiative de développement local, c'est plutôt le leadership collectif, voire partagé, qui est garant du succès dans le cadre d'une démarche de développement (KLEIN, 2012 ; KLEIN et CHAMPAGNE, 2011). En fait, il s'agit d'une condition *sine qua non* au développement territorial et, de surcroît, au fléchissement du processus de dévitalisation (KLEIN, 2016).

En règle générale, le ou les leaders apparaissent en période de crise, laquelle incite une personne ou un groupe de personnes à se mobiliser et à passer à l'action. Ainsi que le mentionne PRÉVOST :

« [...] les crises aiguës peuvent stimuler spontanément l'émergence d'un leader qui saura regrouper autour de lui les forces du milieu pour affronter une difficulté exceptionnelle. Dans d'autres cas, des personnes en autorité, conscientes des problèmes de la communauté, tenteront, à partir de leur position sociale de mobiliser des acteurs

influent du milieu dans un projet global de développement économique local. » (PRÉVOST, 1998 : 295)

Ces crises suscitent, de fait, l'élaboration de nouvelles pratiques où les leaders sont appelés à devenir des *outsiders* sociaux et à rassembler d'autres acteurs, et ce, dans le but de susciter une mobilisation des ressources tant humaines, financières que matérielles (STECQ et SIMARD, 2015 ; FONTAN et coll., 2001). Dès lors, le leadership implique indubitablement le renforcement des capacités du milieu d'où il émane (DAY, 2001). D'ailleurs, pour KLEIN, « le leadership partagé émane de processus d'apprentissage collectif au sein de communautés qui se confrontent à la dévitalisation » (KLEIN, 2016 : 50).

Les conditions d'un leadership fort sont extrêmement variées. Premièrement, il doit mettre en scène des acteurs socioterritoriaux provenant de milieux et d'échelons géographiques diversifiés et issus d'organisations de natures diverses (FONTAN et coll., 2001). L'inscription du leadership au sein du territoire représente un deuxième facteur de réussite. Ainsi que le mentionnent GENIEYS et coll., « la capacité des élus à mobiliser des ressources politiques ne se limite pas à des logiques d'organisation et d'échange politique, mais plutôt à un processus plus global où le leader motive ses *followers* en se référant au territoire » (GENIEYS et coll., 2000 : 109). Cette inscription dans le territoire est elle-même liée à l'intensité du sentiment d'appartenance. En milieu rural, les résidents développeraient une meilleure compréhension de leur rôle au sein de leur communauté et par rapport à leur environnement, ce qui contribuerait à stimuler l'esprit de leadership (AVANT, 2013). Une autre condition tient au fait que le leadership doit être partagé (KLEIN et CHAMPAGNE, 2011). On entend, par cette expression, « un processus d'influence réciproque entre des personnes mobilisées pour une cause commune. Il (le leadership partagé) est fondé sur les relations de coopération entre les personnes, les groupes et les organisations. L'influence s'y exerce à tous les niveaux et dans toutes les directions » (LUC, 2010 : 7-8).

Suivant ce type de leadership, ce n'est pas une seule personne, mais l'ensemble des membres d'une communauté qui apporte sa contribution au développement du milieu. Par conséquent, « le leadership partagé se manifeste lorsque chacun adopte des comportements de leadership » (LUC, 2010 : 47), les leaders constituant ainsi des éléments essentiels à la mobilisation des acteurs socioterritoriaux (BLAIS et SINCLAIR-DESGAGNÉ, 2002 ; MOULAERT et coll., 1997). Le leadership partagé renvoie aussi à l'aptitude d'une communauté à faire face au changement (WIGNARAJA, 2009). Par conséquent, il détermine la capacité de résilience d'une communauté (LUC, 2010). Le leadership partagé représente toutefois un défi particulièrement difficile à relever au sein de milieux ruraux caractérisés par la faiblesse, voire la décroissance de leurs effectifs démographiques, l'exode des jeunes et le vieillissement de la population entraînant, à bien des endroits, le syndrome du TLM<sup>21</sup> (AVANT et coll., 2013). À cet égard, nous avons déjà documenté, lors de travaux antérieurs, les difficultés inhérentes à un

---

<sup>21</sup> Toujours Les Mêmes (qui s'impliquent).

leadership pratiqué sur une base individuelle en milieu rural dévitalisé (SIMARD, 2012a). La marche vers le développement peut effectivement s'avérer périlleuse et représenter un travail titanesque lorsqu'elle repose sur les épaules d'une seule personne. C'est alors qu'un sentiment de démobilisation ou de découragement risque de surgir, entravant ainsi le processus de développement (DUGAS, 1996). La stabilité constitue un quatrième facteur de succès du leadership, et ce, bien qu'il s'avère impératif « [...] de laisser place à une relève, à de nouvelles idées, à de nouveaux projets, ou encore à des formes complémentaires de leadership. L'enjeu et le défi reposent sur la capacité de maintenir une place pour les anciens leaders et d'en accueillir de nouveaux » (KLEIN, 2016 : 52).

Enfin, parmi les autres ingrédients nécessaires au succès du leadership, mentionnons la capacité à mobiliser des réseaux, à susciter des partenariats, à développer les ressources du milieu et à imposer une vision commune du développement (KLEIN et CHAMPAGNE, 2011 ; PRÉVOST, 1998).

Dans ses travaux, KLEIN fait également appel au leadership socioterritorial, ce dernier se caractérisant par « le maillage de différentes organisations réticulées afin d'établir un réseau de soutien entre des organisations qui se coalisent et mobilisent les citoyens d'un territoire en appui à un projet » (KLEIN, 2012 : 87). Finalement, quelques auteurs ont mis de l'avant le concept de leadership transformationnel. Il s'agit d'un « style de leadership selon lequel le leader identifie le changement nécessaire, instaure une vision pour guider ce changement par l'inspiration et réalise le changement avec l'engagement des membres du groupe » (WIGNARAJA, 2009 : 57). Parce qu'il encourage la participation dans la prise de décision, le leadership transformationnel est étroitement lié à la capacité d'empowerment (SAINT-MICHEL, 2010). Il fait également intervenir le concept de gouvernance territoriale en ce sens qu'il reconnaît l'importance du réseautage dans sa mise en œuvre. Le leadership transformationnel émane aussi d'actions tournées vers l'intérêt général de la communauté (VERA et CROSSAN, 2004 ; BLAIS et SINCLAIR-DESGAGNÉ, 2002). Par conséquent, cette forme de leadership crée une synergie où l'ensemble des membres d'une communauté se sentent inclus et, de ce fait, participent à l'amélioration de la qualité de vie de leur milieu. Le charisme, l'inspiration, l'écoute et la stimulation intellectuelle figurent parmi les principales caractéristiques du leader transformationnel (BLAIS et SINCLAIR-DESGAGNÉ, 2002).

Dans le cadre de la présente étude, nous retiendrons une définition inspirée des recherches de LUC (2010) et de BARROW (1977). Le leadership est un processus qui émane de l'influence d'une ou de plusieurs personnes (en l'occurrence le ou les leaders) au sein d'un groupe qui converge, dans le cadre d'une démarche partenariale de développement territorial, vers un objectif commun, l'efficacité de ce leadership reposant sur la façon dont cet objectif est atteint.

### 3.2.2. La concertation

La concertation représente une composante essentielle du développement territorial et, par conséquent, du renforcement des capacités. La définition que nous retiendrons dans le cadre de cette recherche est celle proposée par BOURQUE. Ce dernier la définit comme suit :

« [...] un processus collectif de coordination basé sur une mise en relation structurée et durable d'acteurs sociaux qui acceptent de partager de l'information, de discuter de problèmes ou d'enjeux spécifiques (par problématique ou par territoire) afin de convenir d'objectifs communs et d'actions susceptibles de les engager ou non dans des partenariats. » (BOURQUE, 2008 : 5)

Nos travaux antérieurs ont permis de révéler que les acteurs sociaux impliqués dans une démarche de concertation partageaient aussi une vision commune du développement dont les retombées ne correspondent pas nécessairement aux frontières géographiques usuelles telles que celles de la municipalité par exemple (SIMARD et SAUCIER, 2011). Dès lors, le territoire devient un élément central d'une telle démarche (NINACS, 2012). Ces travaux ont également permis de mieux comprendre le rôle de la dynamique communautaire et, plus spécifiquement, du capital social dans la mise en œuvre d'une démarche de concertation, cette dernière nécessitant des compromis de la part des différents acteurs sociaux (BISSON 2013 ; NINACS, 2012 ; SIMARD et SAUCIER, 2011). La concertation est aussi un facteur de résilience puisqu'elle implique un changement de mentalité. Dès lors, concertation et résilience sont deux concepts interreliés (TREMBLAY et FONTAN, 1994). La concertation implique, pour les membres d'une communauté, de vouloir travailler ensemble. « Elle permet de surmonter les rivalités locales et institutionnelles et favorise une plus grande pertinence dans la recherche et la mise en place de solutions » (BISSON, 2013 : 19). La concertation n'est pas un processus linéaire. Elle se développe sur les solidarités existantes et progresse par des avancées ou des reculs qui ne sont pas un simple jeu de pendule (SIMARD, 2003). Elle évolue en fonction de la convergence des intérêts particuliers des différents acteurs socioterritoriaux. Si la concertation et le partenariat ne représentent pas des remèdes miracles pour assurer le développement des milieux à problèmes, ils constituent néanmoins une manière de penser et de structurer les rapports sociaux.

### 3.2.3. La résilience<sup>22</sup>

Empruntée initialement à la physique où elle désigne la capacité du métal à reprendre sa forme initiale après avoir subi un choc suite à une pression continue, la résilience est un concept que se sont approprié, depuis les dernières années, plusieurs champs disciplinaires, que ce soient l'économie, la gestion, la sociologie, l'écologie humaine, le management organisationnel, les sciences politiques ou le développement régional. La résilience est souvent présentée comme la « capacité de rebondir » face à l'adversité. Cette qualité fait appel à la fois à la fragilité et à la souplesse. Trop rigide, le métal casse. Trop élastique, il

---

<sup>22</sup> La première partie de cette section a été rédigée en collaboration avec notre collègue C. PIGEON (2013) dans le cadre d'un article paru dans la *Revue militaire canadienne*.

ne pourra que se déformer. Mais au-delà de la résistance à la pression ou aux coups, CYRULNIK, appuyé par GUEDENEY (1998), aborde la résilience comme un processus dynamique et positif, processus qui est étroitement lié à la notion de développement (SIMARD, 2016). Encore plus éclairante est cette définition de TOMKIEWICZ, citée par MANCIAUX : « La résilience est la capacité d'une personne ou d'un groupe à se développer bien, à continuer à se projeter dans l'avenir, en présence d'événements déstabilisants, de conditions de vie difficiles, de traumatismes parfois sévères » (MANCIAUX, 2004 : 36). L'auteur poursuit : « Cette formulation a le mérite de mettre en lumière la double caractéristique de la résilience, qui en fait l'originalité : c'est à la fois la résistance à la destruction et la construction d'une existence valant d'être vécue : "Résister et se construire" » (*loc. cit.*).

Par conséquent, la résilience est un processus qui s'effectue en trois phases : une phase d'adaptation (ou d'ajustement), une phase de reconversion et une phase d'anticipation des évolutions (JEAN, 2015b). Dès lors, la résilience ne se limite pas à maintenir un état. Elle consiste également à dégager du positif des difficultés vécues au sein d'un milieu ou d'un groupe donné (MUSSON, 2013). Il s'ensuit que le territoire, après avoir subi une onde de choc, retrouve non seulement son état initial, mais intègre des changements dans ses bases de développement lui permettant de se reconstruire. On comprendra facilement que la résilience constitue une condition essentielle au développement territorial (TREMBLAY et coll., 2009). En ce domaine, elle « se traduit par des changements dans les dynamiques sociospatiales locales et des inflexions dans les trajectoires de développement » (CARRIÈRE, HAMDOUCH et IATU, 2016 : 222).

À la fois condition et conséquence du renforcement des capacités, la résilience interagit avec plusieurs autres composantes de ce modèle. Par exemple, « le leadership partagé s'avère être un vecteur de la résilience des personnes et des collectivités en favorisant un sentiment de contrôle sur les situations qui les concernent » (LUC, 2010 : 97). À ce titre, la résilience est l'une des principales qualités du leader, vecteur de résilience. La résilience est aussi une condition essentielle à la mobilisation qui, en l'absence de renforcement, risque de s'essouffler (BATELLIER et SAUVÉ, 2011). Au chapitre du capital social, le niveau de résilience est déterminé par la qualité des liens sociaux qui animent une communauté. Globalement, la capacité de résilience d'une communauté se construit en développant une vision commune de l'identité et des orientations de développement en cherchant des manières alternatives de répondre au changement et en abandonnant la mentalité de victime (JEAN, 2003). Dès lors, la communauté résiliente - LUC (2010) parle d'une « résilience collective » - est celle qui est en mesure de faire face aux situations difficiles, de se relever suite à des perturbations et ainsi de poursuivre sa marche vers le développement (LUC, 2010 ; WIGNARAJA, 2009). Il s'ensuit que les membres d'une communauté résiliente auront le sentiment d'être en contrôle d'une situation donnée, de participer à la recherche de solutions, et ce, dans un esprit de concertation, autre composante du renforcement des capacités. Pour JEAN (2015b), cette capacité à se relever dépend essentiellement de deux facteurs : la créativité et l'innovation. Puisque l'innovation s'incarne à travers un processus de changement social sus-

ceptible d'améliorer la qualité de vie d'une communauté et donc, de favoriser son développement, elle représente un facteur de résilience (ALBERIO, 2015a). De leur côté, CARRIÈRE, HAMDOUCH et IATU insistent sur le fait que la résilience suppose « l'existence d'un cadre d'action collective et partenariale, propice à l'innovation sociale et à son ancrage territorial » (CARRIÈRE, HAMDOUCH et IATU, 2016 : 224). Elle se matérialise par :

« [...] des stratégies d'adaptation conscientes, délibérées et plus ou moins coordonnées, ou au contraire par des actions spontanées et indépendantes initiées par des acteurs multiples [...] aux intérêts souvent divergents, mais dont la conjugaison permet le déclenchement d'une dynamique positive. » (*ibid.* : 223)

Sur le plan analytique, LUC (2010) propose un modèle de renforcement de la résilience en neuf points : (1) une compréhension commune des défis ; (2) une vision mobilisatrice claire ; (3) un sentiment d'efficacité collective fort ; (4) la conviction que l'importance des efforts est valorisée ; (5) un dialogue constructif centré sur la résolution de problème ; (6) des alliés à l'extérieur du groupe ; (7) des médias internes ou externes ; (8) l'accès à des ressources et (9) une ouverture face à l'expérience et à l'apprentissage.

Dans le cadre de cette recherche, la résilience fera référence à la stratégie d'adaptation des acteurs sociaux au changement sur la base d'une identification collective des besoins prenant assise au sein du territoire et conduisant à la réalisation d'un projet commun.

### **3.2.4. La participation citoyenne**

À la fois objet de recherche, de pratique, de réflexion, de revendication et de critique sociale, la participation citoyenne est une notion polysémique (GUAY, 2005). Généralement associée au pouvoir d'agir, d'émancipation et de bien-être des individus (PELCHAT, 2010), elle « consiste [...] à s'impliquer de différentes manières, dans la création, la transformation et la gestion courante des institutions ; et dans l'élaboration des décisions collectives portant sur l'habitat, le territoire et l'environnement » (PRÉVIL, 2009 : 4). De manière plus spécifique, NDIAYE la définit comme le « processus par lequel les parties prenantes influencent les initiatives de développement, les décisions et les ressources qui les affectent et en partagent le contrôle » (NDIAYE, 2010 : 77). Pour THIBAUT et coll. (2000), la participation citoyenne se décline en trois sous-catégories : la participation politique, démocratique et sociale. Influencée par des facteurs tels que la culture, l'histoire, le sentiment identitaire, les politiques gouvernementales, l'environnement ainsi que par les structures sociopolitiques et économiques. Elle comporterait quatre phases : la communication de l'information, la consultation, la collaboration et la concertation (NDIAYE, 2010 ; BOTES et VAN RENSBURG, 2000). De son côté, NINACS (2012) distingue quatre composantes, à savoir : la création d'espaces et de ressources permettant la prise de décisions significatives ; le pouvoir partagé équitablement ; l'accent sur les processus et les résultats ainsi que les occasions d'apprendre et de contribuer. En ce qui a trait à son déploiement, le sentiment identitaire constitue certes un facteur récurrent dans la littérature, « les habitants regroupés autour d'un sentiment commun d'appartenance pouvant ainsi retrouver des marges de maîtrise sur leur propre destin » (PECQUEUR,

2014 : G-5). En outre, le sentiment d'être en mesure de maîtriser son environnement représenterait également une condition nécessaire pour promouvoir la participation citoyenne (BÉDARD et BEAULIEU, 2015 ; MERCIER et coll., 2008).

Sur le plan de la gouvernance territoriale, selon PRÉVIL, la participation citoyenne émanerait essentiellement pour deux motifs : répondre « au besoin des groupes dominants pour mieux "prévoir" et [...] légitimer les décisions [...] » et favoriser l'« expression du désir des groupes majoritaires, mieux informés pour faire valoir leur point de vue dans les affectations et les transformations du territoire, qui en dernier lieu vont les affecter » (PRÉVIL, 2009 : 5). En participant à la vie de leur communauté, les citoyens seraient davantage en mesure de trouver des réponses mieux adaptées à leurs besoins. La participation citoyenne se manifesterait tant au stade de l'identification du projet qu'à celui de sa réalisation (FARINÒS DASI, 2009). Véritable pépinière de la participation citoyenne, la municipalité s'avérerait dans bien des cas l'instance désignée pour favoriser sa mise en œuvre. Mais elle se déploie aussi à travers de nombreuses autres institutions et une grande variété d'acteurs sociaux « travaillant en étroite collaboration pour favoriser le développement, organiser des activités, déterminer collectivement les aspirations et changer les problèmes en projets collectifs » (KETTANI, 2014 : G-3). Par ailleurs, chaque milieu et situation étant unique, les modalités inhérentes à son émergence seraient difficilement transférables d'un endroit à l'autre (BOTES et VAN RENSBURG, 2000).

La participation citoyenne constituerait aussi un puissant catalyseur de cohésion sociale (NDIAYE, 2010). En effet, alors que la participation citoyenne contribue au développement socioéconomique, la cohésion sociale facilite la participation des différents acteurs sociaux au processus de développement, lequel est enclenché lorsque les intérêts collectifs priment sur ceux à caractère individuel (KLEIN et WAAUB, 1997). En outre, la participation des membres d'une communauté aux divers événements de la vie sociale contribue à la consolidation du capital social (NINACS, 2012). Pour HAMEL et JOUVE, la participation citoyenne est « une affaire d'affirmation identitaire et de reconnaissance sociale » (HAMEL et JOUVE, 2006 : 132). Outre l'affirmation du sentiment d'appartenance, elle comporterait plusieurs autres vertus. Elle permettrait notamment aux individus de s'intégrer socialement, de maximiser leurs capacités et de développer leur sens de l'engagement, de la confiance, de la générosité, de la création, de la justice sociale, de l'écoute, du dialogue, de l'opinion et de l'argumentation, en plus d'appeler au dépassement et à l'estime de soi (NINACS, 2012 ; GUAY, 2005 ; JOUVE, 2005). Elle servirait aussi à développer un intérêt pour les affaires publiques ou politiques, tout en favorisant la consolidation de réseaux (FARINÒS DASI, 2009 ; JOUVE, 2005). Pour qu'elle soit instigatrice de changement social, la participation « doit composer avec la logique descendante portée par certains acteurs, ainsi que par des politiques et programmes associés, voire indispensables au développement des communautés » (BOURQUE, 2013 : 106). Idéalement, la participation citoyenne doit aussi s'inscrire dans une démarche transversale où les différents acteurs sont parties prenantes du changement social souhaité (NDIAYE, 2010). Pour les divers intervenants engagés dans un processus de participation citoyenne, l'un des défis consiste à identifier les obstacles au développement et

à déterminer comment ceux-ci sont susceptibles de l'entraver (BOTES et VAN RENSBERG, 2000). La réponse à ces enjeux suppose l'identification d'objectifs et de stratégies d'intervention, lesquels mènent généralement vers l'élaboration de projets de développement (ZIMMERMAN et RAPPAPORT, 1988). Il en découle que les individus « tirent de leur participation un gain autre que l'objectif commun visé par l'action du groupe » (GENDRON, 2006 : 104). VALCEA et coll. (2011) précisent que cette participation s'effectue dans la perspective de promouvoir l'égalité des chances entre les individus. Par conséquent, elle renvoie à la notion de justice sociale. Elle se traduit par la création d'espaces de mobilisation et de concertation (PELCHAT, 2010). Pour toutes ces raisons, elle contribue au renforcement des capacités individuelles et collectives (VALCEA et coll., *op. cit.*).

### 3.2.5. L'empowerment

La notion d'empowerment est empruntée aux sciences de la gestion (marketing et management) et de la psychologie communautaire pour désigner le « point de convergence de toutes les disciplines axées sur l'idée que les individus et les collectivités doivent avoir un mot à dire dans les décisions qui les concernent » (NINACS, 1995 : 113). Sur le plan étymologique, ce vocable signifie « renforcer » ou « acquérir du pouvoir » (VON BARDELEBEN, 2016). Par conséquent, l'empowerment fait référence à la capacité des individus (ou des communautés) à influencer, dans le cadre d'une situation donnée, le comportement des autres personnes dans l'optique d'atteindre un objectif commun, celui-ci correspondant le plus souvent à une volonté de prise en main des différents leviers du développement (EL-BATAL et JOYAL, 2015 ; NINACS, 2002 ; 2012 ; ZIMMERMAN et RAPPAPORT, 1988). « Il en découle qu'une approche axée sur l'empowerment cherche à soutenir les personnes et les collectivités dans leurs démarches pour se procurer le pouvoir dont elles ont besoin » (NINACS, 2012 : 14-15).

L'empowerment conduirait donc les individus à se positionner en tant qu'acteurs dans la transformation sociale de leur environnement suivant une perspective de justice sociale (NINACS, 2012 ; GRENIER et SIMARD, 2011 ; MERCIER et coll., 2008). Il prendrait la forme d'une action collective s'inscrivant au sein du territoire dans un contexte de changement social (BESANÇON et coll., 2013). Dans bien des cas, l'empowerment se matérialiserait par la création d'OBNL, de groupes, de mouvements ou autres types d'associations qui affirment leur opposition à l'égard de décisions généralement prises à l'extérieur de leur milieu ou, au contraire, servent de point d'appui, voire d'ancrage dans l'élaboration de projets tournés vers l'amélioration de la qualité de vie des individus (MENDELL, 2006). Pour de nombreux auteurs (PRÉVIL, 2009 ; MORRISSEY, 2000 ; RICH et coll., 1995), l'empowerment correspondrait à l'étape ultime de la participation citoyenne, « les parties prenantes demeurant mobilisées dans toutes les phases et sous tous les aspects de la construction du projet territorial » (PRÉVIL, 2009 : 7).

Le concept d'empowerment est aussi employé en référence à la promotion d'approches participatives dans le milieu de l'intervention ou de la recherche (PELCHAT, 2010). Pour KLEIN, l'empowerment est « l'instrument qui permet à la communauté d'agir sur son environnement » (KLEIN, 2012 : 86). Cet instrument est utilisé, dans le cadre d'une démarche de développement, le plus souvent à

des fins de revitalisation dans le but de contrer ou, à tout le moins, d'atténuer les effets de phénomènes liés à l'exclusion, à la pauvreté, à la marginalisation, aux inégalités interindividuelles et aux disparités régionales, d'où la nécessité pour les acteurs sociaux d'être en mesure d'identifier les besoins de leur communauté, les obstacles créant de telles situations ainsi que les réponses à apporter (LEMAY, 2007 ; PANET-RAYMOND et coll., 2002). Suivant pareil constat, il va de soi que « participation citoyenne » et « empowerment » sont deux notions étroitement imbriquées. Dans cette perspective, l'empowerment met l'accent sur le pouvoir d'agir des individus (mais aussi sur son appropriation, sa réappropriation et sa consolidation) dans les décisions qui les concernent de façon à ce qu'ils puissent exercer un meilleur contrôle sur leur propre développement<sup>23</sup>, d'où son apport sur le renforcement des capacités (FALL et COMEAU, 2012 ; FAVREAU, 1994 ; ZIMMERMAN et RAPPAPORT, 1988). Il s'ensuit que l'empowerment sert généralement de levier à l'émergence d'innovations sociales (BESANÇON et coll., 2013 ; KLEIN et CHAMPAGNE, 2011). Pour LEBOSSÉ, l'empowerment représente un outil de progrès social (LEBOSSÉ, 1996 ; 2003). NINACS (2002 ; 2012) est sans contredit l'un des chercheurs qui s'est le plus illustré sur la question de l'empowerment au Québec. Il en distingue trois types : l'empowerment individuel, organisationnel et communautaire. Le premier « traduit la prise de pouvoir des individus dans l'organisation ou dans leur vie quotidienne » (BESANÇON et coll., 2013 : 60). Le second renvoie au processus d'appropriation de ce pouvoir (NINACS, 2002). Dans le cadre de cette recherche, nous nous intéresserons plus spécifiquement au troisième type, c'est-à-dire à l'empowerment communautaire, lequel « concerne à la fois les pratiques internes aux groupes et leurs actions au sein de leur collectivité territoriale » (PANET-RAYMOND et coll., 2002 : 113).

L'empowerment fait intervenir plusieurs dimensions sous-jacentes au modèle de renforcement des capacités. Il s'agit, selon NINACS (2002), de la participation citoyenne, de la circulation et de la transparence de l'information et du sentiment identitaire auquel PERKINS et ZIMMERMANN (1995) ajoutent le leadership partagé. Par exemple, plus le sentiment d'appartenance d'un individu à l'égard de sa communauté est élevé, plus il sera enclin à participer à son développement et à renforcer ses capacités d'agir dans l'atteinte de cette même fin (NDIAYE, 2010). BESANÇON et coll. (2013) insistent sur la contribution de l'empowerment à l'accroissement de la capacité de résilience. Ces dimensions représentent des éléments incontournables dans la mise en œuvre du modèle de renforcement des capacités, d'où l'importance de générer des synergies entre ces diverses composantes (LÉVESQUE, 1999).

L'ancrage dans le territoire constitue invariablement une condition à la mise en œuvre de l'empowerment (ADAMSON, 2010). Celui-ci agit sur les relations entre les individus qui occupent le territoire (FONTAN, 2011). Par conséquent, il est susceptible de constituer un puissant vecteur de concertation entre les différents

---

<sup>23</sup> C'est dans cet esprit que selon CÔTÉ et GAGNON (2005), la capacité d'agir peut être « empowering » ou « disempowering », cette dernière émanant lorsque les membres d'une communauté ont le sentiment de ne plus être en mesure de maîtriser la gestion de leurs affaires.

acteurs sociaux, la personne humaine étant le principal agent en mesure de modifier son environnement. Bien que l'empowerment converge vers l'aboutissement d'un processus de transformation sociale, sa finalité consiste en une plus grande maîtrise des différents leviers de développement dans la perspective d'améliorer le niveau de bien-être des individus (KLEIN et coll., 2016 ; PELCHAT, 2010 ; LEBOSSÉ, 2003 ; PERKINS et ZIMMERMANN, 1995 ; FAVREAU, 1994 ; ZIMMERMAN et RAPPAPORT, 1988). En favorisant le déploiement de nouveaux outils de mobilisation et surtout la participation des individus à la vie de leur communauté, les organisations ainsi créées catalysent la formation d'alliances, encouragent le développement de partenariats en plus de contribuer à consolider la démocratie (GAGNON et MAY, 2010 ; MENDELL, 2006 ; FAVREAU, 1994). Dès lors, l'empowerment valoriserait les individus et permettrait d'accroître leurs compétences (BESANÇON et coll., 2013 ; NINACS 2002 ; PERKINS et ZIMMERMANN, 1995). Ce sentiment de valorisation représente d'ailleurs une condition nécessaire à l'émergence de l'empowerment. Ainsi que l'évoquent BÉDARD et BEAULIEU, « une personne peut choisir de s'engager dans une activité qui a du sens pour elle, dans laquelle elle peut mettre à profit ses connaissances afin de "faire une différence" (bénévolat), et ressentir le pouvoir d'avoir un contrôle sur sa vie, de par la concrétisation de son propre choix d'y participer » (BÉDARD et BEAULIEU, 2015 : 41).

Enfin, pour qu'il puisse être porteur de développement et ainsi favoriser le renforcement des capacités, l'empowerment doit être soutenu afin de reconnaître les différentes capacités des individus et des communautés, c'est-à-dire l'éventail des forces que les membres apportent, tant sur une base individuelle que collective, au projet de développement dans la perspective d'améliorer leur qualité de vie (MORIN, 2010 ; EASTERLING, 1998).

Eu égard à ce qui précède, nous pouvons en conclure qu'une communauté est en situation d'empowerment lorsque ses membres sont en mesure d'agir sur les décisions qui les concernent, ce qui implique qu'ils identifient et qu'ils mettent en œuvre des actions qui permettront de provoquer des changements nécessaires de façon à améliorer la qualité de vie de leur milieu.

### **3.2.6. La mobilisation sociale**

On entend par « mobilisation sociale » la capacité des acteurs sociaux à se regrouper autour d'un projet commun (TREMBLAY et coll., 2009 ; JEAN, 2008). Elle représente, pour reprendre l'expression de FOURNIS, une forme d'« émancipation collective » (FOURNIS, 2012). En effet, la mobilisation sous-tend une forme d'action collective prenant généralement forme suite à l'émergence d'un problème ou d'un conflit social (DUPERRÉ, 2008 ; MAHEUX, 2005 ; MANN, 1991). Suivant cette perspective, à l'échelle locale, la mobilisation sociale s'organise le plus souvent, mais non exclusivement, en situation d'urgence dans un contexte de crise (BATELLIER et SAUVÉ, 2011). Dans ce dernier cas, la tenue de manifestations, l'organisation de forums, de débats, de colloques, la signature de pétitions, la distribution de tracts et l'appel aux médias figurent parmi les principales formes de résistance (PELCHAT, 2010). La mobilisation se traduit alors par la participation de la population locale aux efforts de développement. En devenant partie pre-

nante de ce processus, elle favorise la concertation et le partenariat entre les différentes catégories d'intervenants, la mobilisation étant alors l'instrument du développement territorial (STECQ, 2015). Mais la mobilisation peut aussi s'inscrire dans le cadre d'une dynamique de revitalisation ou émerger en vue de protéger des acquis<sup>24</sup> ou défendre des intérêts (FALL et COMEAU, 2012 ; KLEIN, 2012 ; 2005). À cet égard, les sociologues DIONNE (1985 ; 1983 ; 1982) et BEAUDRY (2000 ; 1998) ont très bien mis en exergue, dans le cadre de leurs travaux, les vertus de la mobilisation dans un contexte de maldéveloppement régional où la capacité de résilience des acteurs sociaux est renforcée. Dès lors, la mobilisation facilite l'adaptation de ces mêmes acteurs à un nouveau contexte socioéconomique et s'accompagne habituellement d'un vent de renouveau se traduisant, de ce fait, par un changement transformationnel (RAVEYRE, 2005 ; NINACS, 2002 ; KLEIN, 1997). Dans ce contexte, la mobilisation favorise l'émergence de nouvelles formes de pratiques et/ou d'une vision renouvelée des acteurs sociaux à l'égard du développement (STECQ, 2015). Elle s'avère alors une condition incontournable pour assurer la réussite des projets de développement territorial (OAKLEY, 1991).

Par ailleurs, la mobilisation ne peut émerger en l'absence d'émotions, ces dernières contribuant à maintenir la cohésion sociale (DUPERRÉ, 2008). De plus, elle restera lettre morte si elle émane uniquement dans le but de satisfaire des intérêts personnels ou à l'inverse si elle s'inscrit dans le cadre d'un militantisme forcené (NEVEU, 2011). Dans le cas d'un projet de revitalisation, la mise en commun et l'appropriation de celui-ci par les acteurs sociaux apparaissent des conditions essentielles non seulement à la réussite de la mobilisation et, éventuellement, du projet en question, mais aussi à l'enclenchement du processus de développement. Comme le rappellent FONTAN et coll. :

« [...] l'intérêt commun est ainsi pris en considération et devient une dimension clé pour évaluer le succès ou l'échec de l'expérience. Il ne s'agit pas tant de savoir quel est le niveau de croissance économique générée, mais plutôt de savoir que cette croissance se traduit par une élévation du niveau de développement de la communauté locale. » (FONTAN et coll., 2001 : 85)

S'il s'agit plutôt d'un problème à résoudre, l'engagement des acteurs, et en particulier des leaders, s'avère également crucial afin de favoriser le succès d'une démarche mobilisatrice (DUPERRÉ, 2008). Mais dans tous les cas, les acteurs sociaux engagés dans une telle démarche doivent partager une vision commune du développement (LELOUP et coll., 2005). Il s'ensuit qu'une forte cohésion sociale est nécessaire pour que la mobilisation puisse émaner (STECQ, 2015). Parmi les autres facteurs à prendre en compte, soulignons : la capacité des acteurs à rassembler des ressources provenant de différents milieux (monde des affaires, société civile, secteur communautaire, économie sociale, etc.) et de diverses échelles géographiques, la mise en synergie de ces ressources, la qualité des liens sociaux ainsi que l'intensité de la concertation entre les acteurs (KLEIN et CHAMPAGNE, 2011 ; FONTAN, 2011 ; RAVEYRE, 2005 ; FONTAN et coll., 2001).

---

<sup>24</sup> En milieu rural, la préservation des acquis se traduit, dans bien des cas, par des actions mobilisatrices tournées vers le maintien des services de proximité.

En outre, il va de soi que la mobilisation sera dynamisée par la présence et l'implication de leaders (KLEIN, 2012).

La mobilisation sociale stimule la dynamique territoriale et en particulier le capital socioterritorial. En règle générale, elle vise à renforcer la participation citoyenne. De fait, « elle trouve un réel sens dans les processus inclusifs et participatifs qui offrent des lieux et des occasions propices à impliquer davantage le citoyen dans les réflexions qui l'interpellent » (MAMROT, 2013 : 22). Elle comporte aussi certains objectifs plus spécifiques, à savoir : (1) la détermination de cibles communes de développement ; (2) la mise en place d'actions collectives innovantes ; (3) le renforcement de réseaux de communication tant internes qu'externes et (4) l'implantation de mécanismes de résolution de conflits (JEAN, 2015b). B. JEAN identifie aussi, en lien avec le modèle de renforcement des capacités, trois indicateurs permettant d'opérationnaliser le concept de mobilisation. Il s'agit (1) de la stimulation de la participation civique et de l'engagement social ; (2) d'une volonté commune d'intervenir et (3) du renforcement de l'esprit d'entreprise et d'entraide entre les acteurs territoriaux.

De manière plus explicite, la mobilisation favorise le renforcement du capital social, des liens sociaux et de la vie relationnelle. Elle est aussi étroitement liée aux rapports de force et à la capacité d'agir qui anime une communauté (KLEIN, 1997). Par conséquent, elle suscite la concertation des acteurs sociaux en plus d'aiguillonner le réseautage. Dans bien des cas, elle donne lieu à l'émergence d'initiatives et d'innovations sociales suivant un objectif de revitalisation socio-économique et d'amélioration de la qualité de vie (KLEIN, 1997 ; FAVREAU, 1994). Mais sa finalité réside dans la mise en œuvre d'une démarche de développement territorial. En effet, pour B. JEAN, le processus de développement serait principalement enclenché par une démarche de mobilisation (JEAN, 2015a ; 2015b ; 2012). Selon ce même auteur, « seule une mobilisation qui est agissante, qui initie des projets de territoires [...], qui favorise un apprentissage social est susceptible de susciter du développement » (JEAN, 2015b : 123). Dans un contexte de développement territorial durable, le défi d'une telle mobilisation consiste à assurer l'arrimage entre les valeurs sociales, économiques et environnementales des différents acteurs sociaux.

Par ailleurs, il peut arriver que la mobilisation donne lieu à des « débordements », d'où la nécessité, pour une communauté donnée, de disposer de mécanismes et d'outils afin que les opinions divergentes des acteurs sociaux « puissent être régulées au profit de l'ensemble » (KLEIN et WAAUB, 1996 : 497). Elle peut aussi engendrer un « effet rebond » et provoquer une démobilitation suite à l'épuisement des leaders qui ne disposent pas de mesures appropriées permettant de s'adapter à l'émergence d'un nouveau contexte ou de favoriser une répartition équitable des tâches (BATELLIER et SAUVÉ, 2011). C'est ici qu'entre en ligne de compte le concept de gouvernance.

### 3.2.7. La gouvernance

La notion de gouvernance est polysémique, multiséculaire, multiscalaire et multiforme. Il existe, en effet, des dizaines de définitions de ce concept sans compter la multitude d'usages normatifs ou instrumentalisés qui en émanent. Qu'il nous soit permis d'en rappeler brièvement les origines. D'après TREMBLAY et coll. (2009), la notion de gouvernance aurait été employée pour la première fois par l'économiste COASE, en 1937, pour avancer l'hypothèse que l'entreprise serait plus efficace que le marché dans l'organisation des échanges. C'est dans cette perspective que les économistes « institutionnalistes » ont commencé à utiliser le terme pour désigner les dispositifs de coordination mis en place par les entreprises dans le but de mieux réguler l'activité économique. Par la suite, le concept a pris une double trajectoire. Dans un premier temps, il a été utilisé pour désigner l'ensemble des institutions, des réseaux, des directives, des réglementations, des normes, des usages politiques et sociaux et des acteurs (tant publics que privés) qui contribuent à la stabilité d'une société et d'un régime politique, à son orientation, à la capacité de diriger, de fournir des services et d'assurer leur légitimité (TREMBLAY et coll., 2009). Dans un deuxième temps, la notion a été introduite dans les travaux de STOKER (1998). Ce dernier insiste sur les trois conditions fondamentales à la mise en œuvre d'une « bonne gouvernance », à savoir : l'interdépendance des réseaux d'acteurs publics et privés, la capacité de satisfaire certains intérêts et l'autonomie d'action de ce réseau.

Outre sa polysémie, le concept de gouvernance se prête aussi à plusieurs niveaux d'actions : gouvernance mondiale, d'entreprises, urbaine, locale ou territoriale (BORDELEAU, 2003). Sur le plan territorial, la notion de gouvernance est particulièrement présente, surtout depuis les années 1990, dans le discours des chercheurs en développement territorial. Deux raisons motivent cette situation. La première tient à l'importance accordée aux acteurs locaux et régionaux comme les principaux artisans du développement (SIMARD, 2016 ; EL-BATAL et JOYAL, 2015 ; LELOUP et coll., 2005). De fait, suite à la crise de l'État-providence, la notion de gouvernance est devenue de plus en plus prisée, notamment dans le domaine de l'économie sociale, tout en accordant plus de poids à l'échelon local. Ainsi que le mentionnent ROCHMAN et TREMBLAY, « cette redistribution des rôles induit une montée en puissance des organismes semi-publics et communautaires dans la construction et la mise en œuvre de certaines politiques publiques et dans l'offre de services sociaux » (ROCHMAN et TREMBLAY, 2012 : 4). Il s'ensuit que la gouvernance est perçue à la fois comme une alternative aux actions des gouvernements centraux et comme son complément (RHODES, 1996). Dans les deux cas, puisqu'elle fixe les modalités de participation des différents acteurs conviés, en partenariat ou en concertation, à la prise de décisions, la gouvernance constitue une condition essentielle au développement territorial (STOKER, 1998). À cet égard, elle renvoie à la capacité de mobilisation des acteurs sociaux qui, dans le cadre d'une démarche partenariale, conviennent de jeter les bases d'un projet de développement s'inscrivant dans un cadre territorial. Cette gouvernance territoriale est marquée par la prise de décisions cohérentes ainsi que par la recherche de consensus en cas de conflit dont la finalité consiste en l'élaboration de politiques efficaces dans une perspective d'amélioration du

bien-être des populations concernées (EL-BATAL et JOYAL, 2015 ; BAILLY, 2014). En conséquence, la gouvernance « doit être pensée comme un instrument de dépassement des conflits » (AZZEDINE, 2016 : 125). Dans cette foulée, la notion de gouvernance est fortement associée à celle de partenariat, de participation citoyenne, de coopération territoriale et autres formes de mécanismes collaboratifs qui en constituent ses principaux leviers (EVA, TOMASCIUC et IATU, 2016 ; ENJOLRAS, 2005). Elle constitue une réponse aux problèmes vécus par les collectivités locales, l'objectif étant de permettre aux différents acteurs de mettre en commun des ressources et des savoir-faire dans le but de mieux maîtriser une situation donnée. C'est dans cet esprit que plusieurs spécialistes du développement considèrent la gouvernance comme « un mécanisme gagnant pour assurer le redéveloppement de territoires dépourvus de vitalité économique ou en perte de vitesse » (FONTAN et coll., 2001 : 70).

La seconde raison, qui découle de la première, concerne le fait que la gouvernance sous-tend une certaine forme de réseautage entre les acteurs (STOKER, 1998). Elle implique que les populations concernées par la déstructuration de leur milieu prennent en charge leur développement à partir de leurs réseaux, d'où son imbrication au sein du territoire. Elle suppose la coopération et la coordination entre différentes catégories d'acteurs collaborant et se constituant mutuellement à titre d'intervenants prépondérants du territoire (TREMBLAY et coll., 2009 ; LELOUP et coll., 2005). Cette forme de gouvernance constitue, au même titre que le réseautage, le partenariat, le leadership, la participation citoyenne, l'empowerment et le capital social, une condition essentielle à la mise en œuvre du processus de développement territorial. En ce domaine, la gouvernance renvoie à la capacité d'intégrer et de modeler les intérêts, les groupes, les organismes et les acteurs sociaux qui poursuivent des objectifs communs dans une perspective de développement territorial (LE GALÈS, 1995). Par ailleurs, la multiplication des acteurs sociaux n'est pas nécessairement garante d'une meilleure gouvernance. Ainsi,

« [...] le simple fait de multiplier les lieux de coordination et d'élargir la base de participation à de nouveaux acteurs, l'acteur communautaire par exemple, ne suffit pas à modifier profondément les logiques à la base du développement prenant place dans le territoire. Tout au plus, ces instances ont la possibilité de faire du développement autrement, par exemple en accordant une place plus importante qu'avant aux entreprises de l'économie sociale et en prenant davantage en considération la question sociale dans leurs interventions. » (FONTAN et coll., 2001 : 71)

La gouvernance territoriale sera utilisée en référence à deux paramètres, à savoir : les organismes de concertation et les politiques gouvernementales.

Dans le cadre de cette recherche, nous ferons également appel à la notion de gouvernance entrepreneuriale, c'est-à-dire aux divers mécanismes mis en œuvre dans le but d'assurer une saine gestion des entreprises. Quelques chercheurs qualifient également cette forme de gouvernance de démocratique, car elle favorise « la cohérence du fonctionnement de l'organisation avec le projet associatif » (HOARAU et LAVILLE, 2008 : 259).

Une revue de la littérature nous a permis de constater que les critères relatifs à une bonne gouvernance étaient très nombreux et qu'au surplus, ceux-ci gravitaient principalement autour du modèle de renforcement des capacités (JEAN, 2012 ; DAVIS, 2008). À titre d'exemple, évoquons la flexibilité des actions, le réseautage, l'esprit de résilience, la capacité à mobiliser des ressources provenant de différents milieux, la transparence de l'information, le respect des autres, l'équité dans le processus décisionnel, etc.

Enfin, la gouvernance locale et municipale renvoie aux diverses responsabilités des élus locaux et municipaux en termes de sécurité publique, d'occupation et d'aménagement du territoire ainsi qu'aux différents défis et enjeux qui y sont associés notamment sur le plan relationnel entre les différents acteurs impliqués au sein du processus de développement.

### **3.2.8. Le sentiment identitaire**

La notion de sentiment identitaire remonte à 1976 avec les travaux d'A. FRÉMONT qui, pour la première fois, introduit le concept d'espace vécu, c'est-à-dire un espace destiné à l'épanouissement et au bonheur des individus (FRÉMONT, 1999 ; 1976). Dès lors, le sentiment d'appartenance (ou l'identité territoriale) fait référence à la capacité, pour toute personne, de se considérer et de se sentir comme faisant partie intégrante d'un groupe, d'une famille, d'un ensemble ou d'une communauté. En d'autres termes, il désigne le rapport qu'entretient un individu à l'égard de son milieu et de son environnement. Ce rapport représente une dimension fondamentale et universelle de la condition humaine, car chaque individu qui demeure dans un milieu en subit inévitablement l'influence. Enfin, le sentiment d'appartenance traduit le besoin, pour un individu, de s'approprier son espace, son cadre de vie.

Pour de nombreux auteurs (JEAN, 2012 ; 1997a ; CARRIER et coll., 2000 ; PROULX, 1999 ; JEAN, 1997a ; KAYSER, 1996 ; BICHE et coll., 1996), l'appartenance territoriale constitue l'un des principaux éléments de caractérisation (et donc de définition) du fait rural, voire l'une des conditions de son existence. Le rapport au territoire se concrétise donc dans la construction du sentiment identitaire tant sur une base individuelle que collective, le territoire étant l'ancrage de cette construction.

Le sentiment d'appartenance à une collectivité permet de stimuler l'implication des individus<sup>25</sup>. En effet, plus une personne est intégrée à son milieu, plus elle est susceptible d'être imprégnée par la territorialité de ce milieu. Les individus qui passent leur vie dans la même localité, qui participent aux activités de cette localité, qui partagent les lieux privilégiés (sur les plans économique, politique, symbolique et affectif) et qui nouent des relations entre eux ont davantage de chance de développer un sentiment d'appartenance élevé à l'égard de leur

---

<sup>25</sup> De nombreuses recherches ont d'ailleurs montré que la mise en route d'initiatives de développement local commence par la construction d'une identité territoriale. Selon RAY (1998), cette dernière passe indubitablement par l'utilisation des potentialités locales et, à mesure qu'elle se renforce, produit un ensemble de ressources nécessaires au développement socioéconomique d'une collectivité.

milieu que ceux qui vivent en marge de celui-ci. En ce sens, MOQUAY (1998) mentionne que le sentiment d'appartenance constitue un facteur de confiance qui facilite l'établissement de relations stables d'engagement mutuel, la constitution de réseaux, l'entraide, le partenariat, l'échange et la coordination. Il représente un élément vital à la solidarité communautaire et au maintien d'un tissu social fort tant recherchés pour leurs effets organisationnels bénéfiques. Dans cette même foulée, il constitue pour maints auteurs (DIONNE et THIVIERGE, 2000 ; BRASSARD et GAGNON, 2000 ; VACHON et LEMIEUX, 1998 ; VINCQ, 1998 ; DUGAS, 1994b ; 1994c) une réponse aux problèmes des milieux ruraux fragiles, sans pour autant modifier leurs caractéristiques structurelles (SIMARD, 2003). En outre, ces mêmes chercheurs reconnaissent, étudés à l'appui, que l'existence d'un sentiment d'appartenance à l'intérieur d'une communauté occupe une place centrale dans le processus de développement, s'avère même une condition inhérente à celui-ci. Ainsi, l'appartenance territoriale est à la source d'initiatives pour la création d'emplois, la protection de l'environnement, l'épanouissement de la solidarité, etc. Ses manifestations sont aussi très variées. Elles prennent la forme de rencontres entre voisins, d'entraide mutuelle, de participation à des activités sociales et communautaires. Elles se matérialisent également par l'émergence de luttes, de résistances et de revendications. Le sentiment d'appartenance a aussi ses symboles, ses rites et ses lieux forts. Par exemple, le cimetière exerce un rôle symbolique indéniable au sein de la paroisse rurale québécoise, raffermissant les liens étroits en matière d'identité (PIGEON, 2003)<sup>26</sup>. Le sentiment d'appartenance est donc placé successivement en amont ou en aval du processus de développement même si, dans tous les cas, ce sentiment demeure une variable fondamentale (JEAN, 2012).

### 3.2.9. Dynamique communautaire et relationnelle

Nous avons fait état à la section 2.5 de la genèse de l'expérience du JAL. Celle-ci s'est appuyée sur la théorie du développement économique communautaire. Cette théorie fait partie des modèles dits « endogènes » du développement. Ses bases reposent notamment sur la prise en main par la population du devenir collectif de leur communauté, l'entrepreneuriat, la mobilisation des citoyens, la solidarité, la créativité, la valorisation des ressources locales et la décentralisation de certains pouvoirs décisionnels. Elle se matérialise, entre autres choses, par l'implantation d'entreprises collectives reposant sur les principes de l'économie sociale.

Bien que le modèle de développement communautaire ait d'abord émané des pays en voie de développement ainsi que des zones urbaines marginalisées des États-Unis dans une perspective de lutte contre le chômage et la pauvreté, il a également été prisé, pratiquement pour les mêmes raisons, par les acteurs du milieu rural. Dans l'Est-du-Québec, c'est surtout pour faire obstacle à la stratégie

---

<sup>26</sup> À ce titre, Saint-Nil, au Bas-Saint-Laurent, est un cas typique. Chaque année, depuis sa fermeture en 1974, d'anciens paroissiens prennent en charge le cimetière où reposent leurs aïeux. Nous voyons ici l'importance du symbole, particulièrement à caractère religieux, dans la formation du sentiment identitaire en milieu rural, le culte des morts constituant une composante essentielle à toute culture.

de développement planifiée par l'État qu'il a vu le jour. Cette stratégie reposait sur un développement « optimal », lequel devait passer par l'aménagement intégré des ressources, dont le but est la mise en valeur rationnelle de plusieurs ressources (agriculture, forêt, mines, tourisme) en fonction des impacts qu'elles peuvent avoir sur le potentiel biophysique d'une région. C'est dans cette optique que nous avons assisté, à l'aube des années 1970, à la création de plusieurs organismes communautaires poursuivant à la fois une mission sociale et économique, ainsi qu'à la mise sur pied de nombreux projets, « la communauté constituant à la fois le sujet et l'objet de la stratégie favorisée » (JOYAL, 2012 : 677). Des corporations sans but lucratif ont notamment implanté des entreprises agricoles collectives. Parties prenantes d'un dispositif de développement selon la stratégie de l'aménagement intégré des ressources, ces entreprises ont tenté d'instituer de nouveaux rapports de production. L'agriculture collective s'est toutefois soldée par un demi-succès, du moins en tant qu'institutionnalisation d'une nouvelle forme d'organisation de la production. Des organismes d'aménagement et de gestion collective de la forêt privée ont également vu le jour. Les sociétés d'exploitation des ressources constituent un exemple patent de ce type d'initiative. Vouées initialement à la forêt, plusieurs de ces sociétés ont étendu leurs activités à l'agriculture et au tourisme. Le secteur des services n'a pas échappé à cette forme de développement. Mentionnons, par exemple, la présence de nombreuses coopératives dans le domaine de l'éducation, de l'agroalimentaire, de l'habitation, des services funéraires et du crédit. Enfin, plusieurs localités se sont dotées d'organisations à caractère socioculturel et de comités de citoyens.

Pour en revenir à la région de l'Est-du-Québec, les organismes de développement économique communautaire « régionalistes » ont eu la cote jusqu'aux années 1990, la *Coalition Urgence rurale* étant l'un des derniers organismes à voir le jour. En concomitance avec ce mouvement régionaliste, nous avons également assisté à l'implantation de plusieurs entreprises d'économie sociale dans les domaines de l'agriculture, de la foresterie et de la finance. Elles ont essentiellement pris la forme de coopératives et de mutuelles. Depuis les années 1970, elles émanent de secteurs beaucoup plus variés dont ceux de l'habitation, du travail, de la santé, de l'éducation, de l'environnement et des loisirs. Dans tous les cas, l'émergence de ces entreprises « est portée par de nouvelles aspirations, mais aussi par l'urgence de répondre à de nouveaux besoins en lien avec la crise de l'emploi et du travail, la réorganisation des services sociaux, les nouvelles formes de régulation du territoire » (BOUCHARD et coll., 2011 : 7).

Les organismes de développement communautaire contribuent à maintenir une certaine cohésion sociale tout en ralentissant le processus de dévitalisation (TREMBLAY et coll., 2009). Ce dynamisme communautaire s'incarne à travers l'organisation de plusieurs fêtes, une dimension fortement enracinée dans la tradition rurale québécoise. Ainsi que le précise DI MÉO, la fête « permet de repérer quelques-uns des signes et des symboles spatialisés par lesquels les groupes sociaux s'identifient à des contextes géographiques spécifiques qui fortifient leur singularité » (DI MÉO, 2001 : 625). Bien qu'elles aient des effets tangibles en termes de renforcement des capacités, les entreprises de déve-

loppement communautaire ne permettent pas d'atténuer de façon notable les effets pervers d'une économie néolibérale. Certains auteurs se demandent même si elles ne seraient pas un facteur supplémentaire de marginalisation (DUGAS, 1981a). Néanmoins, ces organismes ont fortement orienté l'idéologie du développement communautaire en milieu rural (DIONNE et KLEIN, 1982). Cette idéologie apparaît particulièrement ancrée dans la région du Bas-Saint-Laurent. Pour cette raison, il n'est guère étonnant de constater que les résidents des milieux ruraux entretiennent, peut-être plus là qu'ailleurs, des relations très étroites les uns avec les autres, la vie relationnelle constituant pour certains auteurs l'un des principaux éléments de spécificité de la ruralité (LEROY, 1997). Plusieurs motifs expliqueraient cet état de fait. Loi du nombre oblige, la petite taille démographique contribue certes aux rapprochements des individus. En outre, comme nous l'avons déjà mentionné, les ruraux seraient aussi empreints d'un sentiment d'appartenance plus affirmé. Des valeurs communes reposant, entre autres choses, sur l'entraide et la solidarité, contribueraient à souder des liens plus forts sur les plans familial et amical, autant de facteurs qui agiraient positivement sur la dynamique relationnelle du milieu rural (DALEY et AVANT, 2013 ; 2004 ; MARTINEZ-BRAWLEY, 2000).

### 3.2.10. L'innovation sociale

Le concept d'innovation sociale n'est pas nouveau. Déjà, en 1930, l'économiste autrichien SCHUMPETER (1883-1950) l'évoquait comme un changement structurel dans l'organisation de la société (HARRISSON, 2012). Il avait aussi recours à cette notion pour désigner les diverses formes d'organisation des entreprises. Suivant la pensée de SCHUMPETER, l'innovation sociale se manifesterait à travers l'entrepreneur innovateur qui transforme les liens sociaux au sein de l'entreprise, soit pour en améliorer le fonctionnement ou pour la transformer en une organisation sociale ou comportant une finalité sociale (KLEIN et coll., 2014).

À l'instar des initiatives issues de l'économie sociale, les innovations sociales ont émergé en deux périodes. Une première vague remonte aux années 1980 marquées par la reconfiguration du rapport à l'État (DANDURAND, 2005). Ainsi avons-nous assisté à des initiatives dans les domaines de l'emploi, des services collectifs et du développement régional. Plus récemment, le développement durable, l'altermondialisation et l'économie de proximité ont donné lieu à des innovations dans de multiples sphères de l'activité économique, sociale et environnementale et en particulier dans celles relevant de la sécurité alimentaire, du transport collectif et de l'énergie.

Émanant le plus souvent en contexte de crise au sein d'un territoire qui en constitue la matrice, l'innovation sociale prend appui sur deux éléments : son caractère de nouveauté (c'est-à-dire faire autrement) et sa finalité sociale (BESANÇON et coll., 2013). Pour reprendre les termes du *Réseau québécois en innovation sociale*, « elle constitue, dans sa créativité inhérente, une rupture avec l'existant » (RÉSEAU QUÉBÉCOIS EN INNOVATION SOCIALE, 2011 : 3). Elle représente une solution qui a trouvé preneur au sein d'un groupe, d'une organisation ou d'une collectivité, dont les avantages sont mesurables pour l'ensemble de la collectivité (TREMBLAY et coll., 2009). Se traduisant par le déploiement d'une initiative

ou d'une action collective, elle concerne autant un bien, un produit, un service, qu'une pratique sociale, un mode organisationnel ou redistributif (SIBILLE, 2011). Dans bien des cas, l'innovation sociale apporte de meilleures solutions, financièrement moins coûteuses, plus efficaces et plus durables que celles promues traditionnellement par l'économie publique ou privée (LÉVESQUE et coll., 2014). Ainsi, dans la mesure où l'objectif est de développer de nouvelles manières de faire ou de nouvelles pratiques selon des valeurs telles que l'équité, l'égalité, la solidarité et la justice sociale, l'économie sociale représente un puissant vecteur d'innovations sociales, ces dernières ayant un effet catalytique en matière de développement local et de changement démocratique (KLEIN et coll., 2014 ; BOUCHARD, 2011). Il importe, par ailleurs, de préciser que les innovations sociales ne sont pas le fait exclusif de l'économie sociale et solidaire, l'ensemble des acteurs sociaux (individus, organisations, collectivités, etc.) étant concernés par l'émergence de ces innovations ainsi que par leurs différents enjeux (BESANÇON et coll., 2013). De plus, les innovations sociales ne constituent pas toujours une solution aux problèmes des milieux ou des individus marginalisés en raison de l'emprise des facteurs structurels en cause et en particulier de ceux relatifs à la structure de l'économie et à la géographie (SIMARD, 2016).

Bien que les innovations sociales ne soient pas nécessairement en mesure de promouvoir l'émergence d'un nouveau paradigme de développement territorial, elles sont porteuses de transformation sociale dans le sens où elles peuvent résoudre certains problèmes (ou à tout le moins à en atténuer l'ampleur), notamment eu égard aux populations et aux territoires exclus du modèle économique dominant, et ainsi favoriser l'amélioration de la qualité de vie des individus (KLEIN et coll., 2016 ; CAMUS et coll., 2014 ; FOURNIER et coll., 2014). Par conséquent, elles incarnent une véritable culture de changement<sup>27</sup>. Elles s'avèrent aussi un ingrédient incontournable, voire un potentiel moteur dans la mise en place de stratégies alternatives en vue de favoriser un développement territorial durable (CAMUS et coll., 2014 ; BESANÇON et coll., 2013). Dans cette perspective, elles sont susceptibles de constituer un levier de développement, et ce, tant en milieu urbain que rural<sup>28</sup> (OCDE, 2014 ; GÈZE, 2012). Permettant de valoriser les forces vives d'un territoire, l'innovation sociale contribue aussi à la consolidation du sentiment d'appartenance (EL-BATAL et JOYAL, 2015).

Pour qu'elles puissent se déployer, les innovations sociales nécessitent, selon GUÉRIN et RICHEL-BATTESTI, la combinaison de cinq éléments, à savoir : une réponse aux besoins sociaux, la mise en place d'un processus participatif, un lien au territoire, la redéfinition d'un modèle économique (économie sociale, solidaire, circulaire, collaborative, de fonctionnalité, etc.) et l'appropriation collective de la

---

<sup>27</sup> BESANÇON et coll. (2013) parlent d'une « rupture contextualisée ».

<sup>28</sup> La littérature portant sur l'innovation en milieu rural n'est pas très abondante. Il s'agit, en effet, d'un phénomène peu documenté. Néanmoins, à ce sujet, on lira avec intérêt le texte de B. JEAN (2014) dont la pensée s'inscrit en porte à faux avec le paradigme économique dominant selon lequel seuls les grands ensembles urbains seraient en mesure d'innover. En illustrant ses propos d'une vaste panoplie d'innovations analysées de manière chronologique, JEAN y voit notamment l'émergence d'un « nouveau » modèle de renforcement des capacités tant des acteurs que des communautés.

valeur. Comme nous pouvons le constater, plusieurs de ces éléments s'inscrivent directement dans le sens du renforcement des capacités (BESANÇON et coll., 2013). Eu égard au modèle que nous avons développé, en haut de la liste figure très certainement le sentiment identitaire dont sont animés les acteurs qui déploient sur le territoire une ou des actions collectives génératrices d'innovation sociale. Car toute innovation sociale ne se réalise que lorsque les acteurs sociaux éprouvent un profond attachement à leur territoire (DUMONT, 2017). En second lieu, force est de reconnaître que l'innovation sociale s'avère une composante déterminante du capital social. Dès lors, l'émergence de ces innovations témoigne généralement d'une forte cohésion sociale qui anime les acteurs du territoire où elles se déploient (ASSOGBA, 2010). L'hybridation des ressources étant l'une des principales caractéristiques de l'innovation sociale, sa réussite repose sur la concertation et la coordination des différents types d'acteurs impliqués dans sa mise en œuvre (CAMUS et coll., 2014 ; RICHEL-BATTESTI et VALLADE, 2009). Ainsi que le rappellent BESANÇON et coll. :

« Les dynamiques collectives qui prennent forme sur les territoires instituent de nouveaux modes de gouvernance inclusifs et participatifs, reposant sur le partenariat entre acteurs privés et publics [...]. Le processus d'innovation sociale sous-tend ainsi une gouvernance élargie qui intègre les réseaux territoriaux précédemment identifiés. » (BESANÇON et coll., 2013 : 56)

Le leadership des acteurs sociaux exerce aussi un rôle primordial dans le processus d'innovation, les leaders étant perçus comme les créateurs du processus d'innovation (ALBERIO, 2015b). Parce qu'elle « induit à une conception du changement associé à l'action » (HARRISSON, 2014 : 36), l'innovation sociale émane d'initiatives issues de la participation citoyenne notamment des utilisateurs et des usagers (BOUDES, 2014 ; DANDURAND, 2005). « Fruit de la volonté d'un ou de plusieurs individus motivés par l'altruisme » (BESANÇON et coll., 2013 : 36), elle matérialise aussi les capacités des acteurs sociaux à s'adapter au changement en vue de promouvoir le développement de leur milieu. Le processus d'innovation implique de nouvelles modalités de gouvernance (à la fois des institutions, des organisations et des territoires), allant même parfois jusqu'à bousculer les règles établies (VIVIER, 1995). Il nécessite aussi l'intégration des différents acteurs dans l'élaboration du projet (HIEZ et LAVILLUNIÈRE, 2013). Quant à l'empowerment, il traduit ni plus ni moins l'acte de naissance de l'innovation sociale, cette dernière obéissant à l'impulsion par le bas en vue de répondre à un besoin (HILLIER et coll., 2004). Les acteurs sociaux étant territorialisés, c'est-à-dire ancrés dans le territoire suivant une logique de proximité, l'innovation sociale « s'appuie également sur la mise en relation des réseaux présents sur le territoire » (BESANÇON et coll., 2013 : 52). Enfin, la concertation entre les différents acteurs sociaux est susceptible de favoriser l'émergence d'idées nouvelles et conséquemment, de susciter l'émergence d'innovations sociales (GUÉRIN et RICHEL-BATTESTI, 2015). Eu égard à ce qui précède, on comprendra facilement que les effets de ces innovations sur le renforcement des capacités sont incontestables.

En termes de théorisation, l'innovation sociale repose essentiellement sur les principes de l'économie sociale et solidaire, sur le modèle de développement local de type progressiste, sur la théorie de l'innovation évolutionniste et régu-

lutionniste (qui s'intéresse à l'innovation sociale en tant que processus), sur le paradigme de l'acteur-réseau (qui la définit comme un système d'innovation) ainsi que sur la théorie systématique (qui relève de la sphère économique, culturelle, politique et sociale où l'innovation se déploie) (LÉVESQUE, 2014 ; ASSOGBA, 2010). Dans ses travaux, BOUCHARD (2011) distingue aussi les approches fonctionnaliste et transformationniste. La première considère l'innovation sociale comme une réponse à un problème social qui se traduit par l'émergence d'initiatives. Quant à la seconde, elle renvoie à la résolution de ce problème, s'inscrivant dans un contexte de transformation des fonctionnements sociaux et du cadre institutionnel (BUCCOLO, 2014).

Enfin, sur le plan de la modélisation, l'innovation sociale repose essentiellement sur l'étude de cas et d'impact. BESANÇON et coll. distinguent quatre types d'approches :

« Les deux premières [...] sont celles de la *modernisation de politiques publiques* et de *l'entrepreneuriat social*. [Elles] forment un premier groupe marqué par trois points de convergences. L'innovation sociale y est essentiellement caractérisée par la *logique de marché*, la *nouveauté* ainsi que la réponse à *des besoins sociaux non satisfaits*. Les deux autres sont l'approche de *l'entreprise sociale* et l'approche dite "*institutionnaliste*". Elles peuvent être abordées comme un deuxième ensemble traversé par un point commun majeur : elles éclairent le *caractère pluriel de ressources économiques mobilisées* par les acteurs, mais également les *éléments de rupture* dans une visée de *changement institutionnel*, ainsi que *l'aspiration sociale* qui guide les acteurs dans la mise en œuvre de leurs projets. » (BESANÇON et coll., 2013 : 11-12)

Dans le cadre de cette étude, nous retiendrons la définition du CRISES. Ce dernier organisme définit l'innovation sociale comme :

« [une] intervention initiée par des acteurs sociaux (un individu ou un groupe d'individus) pour répondre à un besoin (social, culturel, territorial) ou une aspiration, apporter une solution, profiter d'une opportunité d'action afin de modifier des relations sociales, de transformer un cadre d'action ou de proposer de nouvelles orientations afin d'améliorer la qualité et les conditions de vie d'une collectivité. » (BOUCHARD, 2011 : 7)

### 3.2.11. Le capital social

Née de la sociologie américaine, la notion de capital social fait l'objet d'une théorisation depuis la fin du XX<sup>e</sup> siècle. Les chercheurs FALK et KILPATRICK (2000) définissent le capital social comme étant :

« [la] résultante d'interactions sociales qui contribuent au bien-être socioéconomique d'une communauté. Ces interactions s'appuient sur les connaissances et les ressources de cette communauté dont les membres utilisent et construisent simultanément les ressources de capital social. La nature de celui-ci dépend de divers facteurs tels que la qualité des interactions internes et externes, le contexte historique, les perspectives d'avenir, la réciprocité, la confiance, les valeurs et les normes partagées par les membres de cette communauté. » (FALK et KILPATRICK, 2000 : 103-104, traduction libre)

Pour HIRSCHMAN (1995), la finalité du capital social repose sur les efforts des individus à œuvrer collectivement à la réalisation d'objectifs communs tels que la justice et la cohésion sociales. À l'instar d'HIRSCHMAN, d'autres chercheurs, tels que PINÇON et PINÇON-CHARLOT (2000) et KETILSON (1998), ont mis l'accent sur les relations de coopération et de solidarité comme ressources collectives à la fois pour la société et pour l'économie. Ainsi, le capital social correspondrait à l'ensemble des relations sociales qui peuvent contribuer au développement d'une société. Selon ces mêmes auteurs, le capital social se manifesterait à travers les réseaux, les normes et les relations de confiance qui se développent par la coopération et l'aide mutuelle. La multiplicité des réseaux permettrait non seulement aux individus de mieux affronter les problèmes, mais encouragerait aussi l'émergence de solutions novatrices particulièrement en période de crise.

Le capital social s'incarne à travers l'innovation sociale qui émane des différents acteurs sociaux dans un processus de développement territorial (COMEAU et coll., 2006). D'autre part, selon PUTNAM (2001 ; 1999), la participation, la réciprocité et la confiance constitueraient les trois principaux éléments qui rendraient les communautés plus productives socialement. Ces trois facteurs favoriseraient les échanges et, par conséquent, contribueraient à la consolidation du capital social. En outre, la notion de capital social est de plus en plus utilisée en sociologie rurale pour tenter de comprendre les processus de revitalisation (s'exprimant à travers les capacités d'apprentissage) de certaines communautés (JEAN, 2012). À ce chapitre, B. JEAN (2001) identifie quatre composantes inhérentes à la notion de capital social. Il s'agit de :

- la diversité symbolique, c'est-à-dire le degré d'ouverture de la population à l'égard des personnes différentes, aux idées et/ou aux comportements ;
- la capacité de mobilisation des ressources (financières et humaines) ;
- la capacité de travailler ensemble ;
- et la capacité d'établir des réseaux et des liens avec l'extérieur en vue d'obtenir des avantages de la part des diverses instances gouvernementales.

Nous nous appuyons sur diverses composantes dans le cadre de cet ouvrage. Plus spécifiquement, le capital social sera défini comme étant la capacité des acteurs sociaux à mobiliser et à entretenir des réseaux en vue de favoriser le développement territorial. L'étendue des rapports entre ces acteurs au sein d'une communauté ainsi que l'intensité de leurs relations constituent les deux principales manifestations de ce capital. Dès lors, les différentes initiatives déployées par ces mêmes acteurs « [...] participent directement à la création d'un capital civique collectif et contribuent à revitaliser le stock de capital social local déjà disponible, en faveur de l'innovation sociale territoriale » (LAVILLE et CATTANI, 2006 : 94).

## 3.2.12. Autres concepts en lien avec le modèle de renforcement des capacités

### 3.2.12.1. L'entrepreneuriat

S'inscrivant dans la foulée des pratiques de développement local qui ont vu le jour dans les années 1980, l'entrepreneuriat est une stratégie visant la création de petites et de moyennes entreprises dans le but de stimuler et de diversifier l'économie d'une localité ou d'une région. Pour JOYAL (2002), la diversification des économies rurales passe par la promotion d'une culture entrepreneuriale. Cette dernière, selon la *Fondation de l'entrepreneuriat du Québec*, est définie comme l'« ensemble de convictions partagées, de manières d'être, de voir et de faire qui orientent les comportements des personnes, des institutions et de la population en général envers l'entrepreneuriat » (cité par JOYAL, 2012 : 679). Le développement de cette culture repose sur des valeurs telles que l'autonomie, la créativité, la responsabilité et la solidarité qui s'inscrivent dans le sens du renforcement des capacités.

Bien que l'entrepreneuriat émane de conditions à la fois individuelles et collectives, il s'inscrit le plus souvent dans une perspective de développement économique local (JOYAL, 2012 ; PROULX, 1994). L'idée que l'entrepreneur, comme acteur, soit au cœur du processus de développement n'est pas récente. En effet, on attribue à SCHUMPETER la paternité de cette approche. Selon PRÉVOST (1993), le succès des projets issus de l'entrepreneuriat local reposerait principalement sur trois facteurs : une bonne méthode de sélection des projets et des chefs de file, une structure efficace de soutien et d'encadrement et une coopération solide au sein d'un milieu concurrentiel par l'intégration du projet dans un réseau diversifié. Comme l'entrepreneuriat s'incarne à travers des valeurs telles que le sentiment identitaire, la créativité, l'autonomie, la responsabilisation, le leadership, l'engagement, la participation citoyenne et la solidarité, et qu'au surplus, il fait appel à la concertation et au partenariat entre les différents acteurs, il contribue au renforcement des capacités. Ces facteurs, conjugués à la présence d'un environnement favorable, à l'existence et à la dynamique d'acteurs en place sont autant d'éléments susceptibles de stimuler l'esprit d'entrepreneuriat (JULIEN et LACHANCE, 2006 ; RIVERIN, 1999).

### 3.2.12.2. Le capital socioterritorial

Selon KLEIN et coll. (2013), le capital socioterritorial comporte deux éléments fondamentaux, à savoir : les atouts dont disposent les membres d'une communauté pour assurer son développement et leurs capacités à enclencher une telle démarche. Pour FONTAN et KLEIN, le capital socioterritorial fait référence au « contexte dans lequel la mobilisation des ressources du milieu est opérée par les acteurs » (FONTAN et KLEIN, 2004 : 140). Cette mobilisation s'effectue généralement autour d'un projet commun. Elle implique aussi l'existence d'un ensemble de ressources (environnementales et sociales) pouvant être mises en valeur par ces mêmes acteurs (TREMBLAY et coll., 2009).

La définition formulée par TREMBLAY et coll. nous apparaît particulièrement englobante. Pour ces auteurs, le capital socioterritorial désigne « l'effet système

créé par les liens entre les différents acteurs des domaines économiques, culturels et sociaux engagés dans le développement d'un même espace géographique [...] et qui oriente l'action des acteurs » (TREMBLAY et coll., 2009 : 49). Dans le cadre de cette recherche, nous utiliserons le concept de capital socioterritorial en référence à l'étape ultime du développement dont la réussite est déterminée par les synergies qui se profilent entre les différents types d'acteurs sociaux impliqués dans ce processus. Dès lors, le capital socioterritorial correspond au cadre spatiotemporel qui englobe l'ensemble des composantes inhérentes au modèle de renforcement des capacités.

### 3.3. Le développement territorial et le développement territorial intégré

Le développement territorial, dans sa dimension tant sociale qu'économique, est entré à la fois dans l'univers des sciences sociales et dans celui des acteurs et décideurs des milieux locaux et régionaux au courant des années 1980 (BENKO, 1998). D'abord structurées sur une base fortement sectorielle, les politiques publiques ont évolué au tournant des années 1980 pour répondre à l'émergence de nouveaux types d'espaces (périurbains, intermédiaires, périurbains) qui rendent plus ardue l'application de ces politiques à des territoires géographiquement circonscrits. Dès lors, plusieurs observateurs constatent qu'une intervention multiscale a plus de chance d'être efficace dans la mesure où les interdépendances entre acteurs sont plus facilement identifiables (TREMBLAY et coll., 2009). En conséquence, le cadre territorial apparaît comme une réponse ou une forme d'opérationnalisation alternative à la dimension « universelle » ou plus justement « générale » des politiques de développement socioéconomique qui, de la Deuxième Guerre mondiale jusqu'aux années 1980, se sont surtout appliquées à l'échelon régional.

RALLET définit en ces termes la notion de développement territorial :

« Le développement territorial fait référence à un espace géographique qui n'est pas donné, mais construit. Construit par l'histoire, une culture et des réseaux qui en dessinent les frontières. Le contenu définit le contenant : les frontières du territoire sont les bornes (mouvantes) des réseaux socioéconomiques. Là où s'éteint le réseau se termine le territoire. » (RALLET, 2007 : 81)

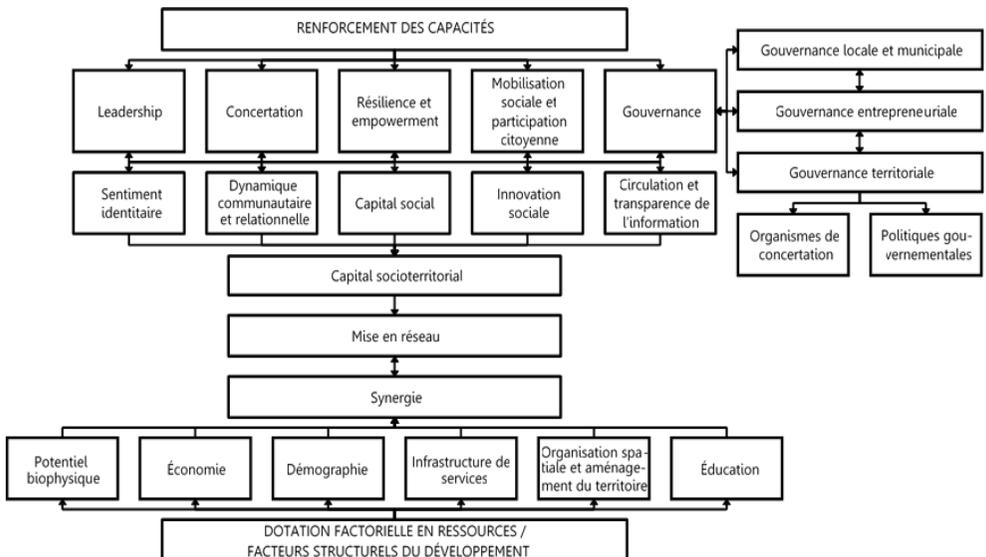
Le territoire apparaît donc comme la résultante d'acteurs sociaux qui agissent sur les forces et les faiblesses du développement et sur la capacité d'une population donnée à orienter le changement en fonction de facteurs physiques (disponibilité des ressources, de la main-d'œuvre, etc.), organisationnels (culture d'entreprise, possibilité de financement, etc.), socioéconomiques (offre de services, nature de l'économie, etc.) et endogènes (capital social, sentiment identitaire, leadership, etc.). Ainsi, dans une perspective de développement territorial, « l'initiative ne vient pas tant d'une instance planificatrice que d'une mobilisation des forces internes au territoire » (*ibid.* : 80), les acteurs sociaux exerçant un rôle moteur au sein de cette dynamique (FOURNIS, 2012).

D'un point de vue socioterritorial, le développement est compris comme un processus de changement prenant assise le plus souvent, mais non exclusive-

ment, sur la base, en vue d'améliorer les conditions de vie des individus qui résident au sein du territoire (EL-BATAL et JOYAL, 2015 ; KLEIN et CHAMPAGNE, 2011 ; TREMBLAY et coll., 2009). Par ailleurs, le changement ainsi produit doit s'inscrire dans une perspective d'amélioration du cadre, du milieu et de la qualité de vie des individus qui occupent ce territoire (SIMARD, 2003). Par conséquent, le développement territorial est un processus qui implique une utilisation optimale des ressources, une réduction des disparités, une plus grande justice sociale et une meilleure redistribution de la richesse collective en vue de favoriser l'épanouissement intégral des individus et des collectivités (SIMARD, 2003 ; BLANCHET, 2014 ; 1999).

Nous avons conçu, à partir du paradigme de renforcement des capacités d'apprentissage et de celui relatif à la dotation factorielle en ressources, un modèle de développement territorial intégré, c'est-à-dire un développement qui allie à la fois les dimensions humaines, sociales et structurelles du développement (figure 4). Ainsi, le processus de développement territorial intégré peut être modélisé en identifiant des liens de causalité entre 10 variables inhérentes au modèle de renforcement des capacités et à sept indicateurs en lien avec le paradigme de dotation factorielle en ressources (facteurs structurels du développement). La mise en réseau de ces deux grands groupes de variables est susceptible de créer une synergie, c'est-à-dire une forme de relation unissant les différentes composantes de notre modèle, se répercutant sur le capital socio-territorial, lequel constitue l'aboutissement du processus (CAPELLO, 2014). Pour qu'il puisse bien fonctionner, notre modèle doit tendre vers une circulation de bas en haut et de haut en bas de façon à créer une synergie transversale entre les différents paramètres liés au renforcement des capacités et aux facteurs structurels du développement.

**Figure 5 : Le modèle de développement territorial intégré**



Conception : M. SIMARD, Université de Moncton, 2016.

## 4. Analyse des résultats

### 4.1. Les principales initiatives de développement local

Afin de faciliter la compréhension de notre analyse, il importe de rappeler ce que nous entendons par « initiative de développement local ». Nous regroupons, sous cette expression, les projets, les entreprises, les associations, les OBNL, les événements festifs, culturels et sportifs issus des secteurs privé, public et communautaire.

En premier lieu, nous nous attarderons aux initiatives qui relèvent des secteurs agricole, alimentaire et forestier. Par la suite, nous nous intéresserons à celles favorisant l'amélioration du cadre de vie. Les initiatives issues du secteur récréotouristique et celles émanant des autres domaines de l'activité socioéconomique clôtureront cette section.

#### 4.1.1. Les secteurs agricole, alimentaire et forestier

##### 4.1.1.1. Le Groupement forestier de Témiscouata

Ayant pignon sur rue à Auclair, le *Groupement forestier de Témiscouata* est né, en 2012, de la fusion du *Groupement forestier de l'est du lac Témiscouata* et de la *Corporation agroforestière du Transcontinental*. Selon le mémoire de Bégin & Bégin déposé en 2013, l'organisme, qui œuvre dans le domaine de la sylviculture et de l'aménagement forestier, regrouperait quelque 1 000 propriétaires de lots boisés recouvrant une superficie de 80 000 hectares. Son chiffre d'affaires s'élèverait à 20 millions de dollars. L'organisme, l'une des premières réalisations du JAL, générerait 200 emplois directs et indirects (BÉGIN & BÉGIN, 2013). Rappelons que cette entreprise d'économie sociale a été créée dans un contexte de crise où la survie des trois municipalités du JAL était menacée. Avec sa création, « on se trouvait dans la phase la plus effervescente de toute l'aventure du JAL » (DESCHÉNES et ROY, 1994 : 91). Le groupement a été mis en place dans le but de favoriser la rentabilisation de la ressource forestière et, par ricochet, de stimuler l'économie locale. De fil en aiguille, il est devenu un outil de contestation dénonçant les pratiques d'exploitation capitaliste de la forêt publique.

En 2012, la SADC de Témiscouata lui attribuait le titre d'« entreprise de l'année » lors du 21<sup>e</sup> Gala de l'entreprise du Témiscouata.

##### 4.1.1.2. Bégin & Bégin

Dans le domaine forestier, l'entreprise *Bégin & Bégin*, située à Lots-Renversés, est aussi un fleuron de l'économie de Saint-Juste-du-Lac. Implantée dans le paysage du JAL depuis 1934, l'entreprise se spécialise dans la transformation de bois franc. Embauchant une cinquantaine de travailleurs, elle produit, sur une base annuelle, entre 11 et 12 millions de pieds de mesure de planche (pmp) de préoccupés à palettes. L'entreprise, qui dessert les marchés canadien et américain, transforme entre 80 000 et 85 000 tonnes métriques anhydres (tma) de

copeaux<sup>1</sup>. Elle comprend trois unités de transformation : billes grand diamètre, précoupé de palettes et transformation de copeaux. L'entreprise a fait l'objet de travaux d'agrandissement à plusieurs occasions en plus de faire l'acquisition, en 2013, de l'ancienne usine occupée par *Cercueils Alliance Saint-Laurent*. De même, leurs propriétaires ont remporté de nombreux prix et plusieurs distinctions pour la qualité de leur gestion, leur implication sociale ainsi que pour leur contribution au développement économique et culturel du milieu.

#### 4.1.1.3. Viv-Herbes

Créée en 1996, *Viv-Herbes* est une entreprise spécialisée dans la culture, la cueillette, le séchage et la transformation de produits à base de plantes et la production d'herbes médicinales et aromatiques. Le jardin s'étend sur près d'un hectare de terre. La moitié de la production consiste en la fabrication de produits culinaires (sels, miels aromatisés, fleurs comestibles, etc.). La boutique offre quelque 75 produits pour les soins du corps, la santé et la cuisine, confectionnés à partir de 70 espèces de plantes différentes<sup>2</sup>. Parmi ces produits, soulignons des onguents, des baumes pour les lèvres, des crèmes pour la peau, des tisanes et des mélanges de thés verts, des miels, des sucres, des vinaigres aromatisés, des gelées de plantes, des huiles à massage et pour le bain, des sels (aromatisés, de bain, etc.), des bombes effervescentes, etc. La cueillette des plantes s'effectue à la main. Elles sont déposées dans des paniers afin d'éviter la condensation. L'entreprise offre aussi des visites de ses installations, des consultations thérapeutiques, des conférences, des ateliers et diverses activités d'animation pour les groupes. Elle accueille les stagiaires en herboristerie. Elle entretient diverses formes de partenariat notamment avec le Jardin botanique du Nouveau-Brunswick.

### 4.1.2. L'amélioration du cadre de vie

#### 4.1.2.1. Le projet Funambule

Mis en place en 2010, il s'agit d'un projet de cirque social implanté à Auclair, mais destiné aux quatre communautés du JAL. Né de la concertation entre le conseil d'établissement de l'école d'Auclair, la commission scolaire et des parents, le projet s'inspire d'une expérience (Cirque du Monde) qui a vu le jour en Afrique dans le but de favoriser l'insertion professionnelle de jeunes marginalisés. Par la suite, l'expérience a été reprise par le *Cirque du Soleil* en collaboration avec *Jeunesse du Monde* et *OXFAM-Québec*. Au Québec, le concept a d'abord été mis en place dans la région de Shawinigan afin de soutenir la réussite scolaire. De manière plus précise, le projet consiste à intégrer des activités de cirque (mini-trampoline, trapèze, jonglerie, monocycle, etc.) à toutes les matières du secteur primaire. Les spectacles se déroulent à diverses occasions, dont à Noël et à la fin de l'année scolaire, mais aussi à d'autres moments particuliers comme lors du Festival des réussites témiscouataines, une activité visant à promouvoir et à faire connaître les projets issus du pacte rural.

---

<sup>1</sup> Ces informations sont tirées du site web de l'entreprise.

<sup>2</sup> Voir à ce sujet : PELLETIER, 2008.

Son coût était estimé à 60 000 \$ sur une base annuelle. Cette somme a servi à supporter le salaire d'un professeur, le matériel et les sorties des élèves. Le projet a été soutenu par la Commission scolaire du Fleuve-et-des-Lacs grâce à une enveloppe de 18 000 \$, mais aussi par le pacte rural, la Caisse populaire de la Vallée-des-Lacs et les trois municipalités du JAL. Pour l'année 2014-2015, ces dernières auraient accepté de le financer à la hauteur de 2 000 \$ chacune. Son succès a été tel qu'il a débordé les frontières du Témiscouata en faisant son incursion au Nouveau-Brunswick dans le cadre du Congrès mondial acadien. En 2012, le projet s'est vu récompensé par le Conseil québécois en entrepreneuriat.

Cette initiative s'est greffée au plan d'action ministériel en vue de lutter contre le décrochage scolaire. Elle aurait contribué à réduire les problèmes de violence et d'intimidation, dont souffriraient les trois écoles du JAL, à diminuer le taux d'absentéisme, à atténuer les problèmes comportementaux ainsi qu'à soutenir et à renforcer la réussite scolaire. En ce qui concerne plus particulièrement ce dernier aspect, trois objectifs étaient ciblés : la consolidation du sentiment identitaire, la reconnaissance par les pairs et le renforcement de l'estime de soi. La contribution de ce projet sur la motivation des élèves est indéniable<sup>3</sup>. Il a aussi favorisé une plus grande participation des parents dans le cheminement de leurs enfants, que ce soit à travers leur implication au sein du comité scolaire, des cours ou par leur présence aux différentes activités. Par conséquent, le projet a permis de consolider les liens parents-enfants et de dynamiser les trois communautés du JAL. Il a toutefois battu de l'aile en raison des restrictions budgétaires imposées par le gouvernement aux commissions scolaires.

#### **4.1.2.2. Le projet Phénix BMX-Auclair**

En lien avec le projet *Funambule*, cette initiative regroupe l'aménagement d'une piste pour BMX située dans le rang 10 à Auclair et la création d'un club BMX. Connectée au circuit formé par les villes de Rivière-du-Loup, de Matane et de Rimouski, la piste permet à ses utilisateurs de participer à des courses et d'effectuer différents exercices sous la supervision d'un entraîneur. Quant au club, il vise la formation d'aides-entraîneurs et d'entraîneurs. Sa clientèle provient des trois écoles du JAL, mais aussi de celles de Cabano et de Dégelis. Le projet, qui a reçu le prix local et régional en économie sociale au concours québécois en entrepreneuriat du Mouvement Desjardins, s'intègre dans le cadre des cours d'activité physique et de l'école de cirque. Outre le maintien d'une bonne santé, il a également pour objectif de lutter contre l'exode rural et le décrochage scolaire ainsi que de renforcer le sentiment d'appartenance des jeunes à l'égard de leur communauté. L'atteinte de ces objectifs passe par des méthodes d'apprentissage telles que l'autodétermination et l'empowerment à travers une approche d'intervention collective. Cette initiative a reçu l'appui financier et logistique de nombreux partenaires tant endogènes qu'exogènes issus des secteurs privé, public, parapublic et communautaire. Parmi ceux-ci, signalons la municipalité d'Auclair, l'*Association de développement de la Vallée-des-Lacs*, la Caisse populaire de la Vallée-des-Lacs, la Commission scolaire du Fleuve-et-des-

---

<sup>3</sup> Voir notamment à ce sujet : PELLETIER, 2011.

Lacs, la Fédération de sports cyclistes du Québec, la MRC de Témiscouata, l'Association cycliste de la région de l'Est-du-Québec, Martin Ouellet Excavation, René Ouellet Transport, la *Coopérative de développement agroforestier du Témiscouata*, Tremtech, le CLD de Témiscouata, Forotek, le *Domaine Acer* et Norampac-Cabano.

#### **4.1.2.3. Le Festival du Pointu**

Le *Festival du Pointu*, un poisson qui se pêche dans le lac Témiscouata, fait partie des activités qui ont vu le jour à l'époque du JAL. Sous la responsabilité de la Corporation des loisirs de Saint-Juste-du-Lac, la première édition s'est tenue en 1972. En 2016, cette activité en était rendue à sa 45<sup>e</sup> année, ce qui en ferait l'un des plus anciens festivals au Québec. Ce dernier comprend de multiples activités, dont des soupers, des soirées dansantes, des récitals, des rallyes automobiles, un brunch, des expositions artisanales, un bingo, une messe, etc. Mais c'est la pêche nocturne au pointu qui constitue l'activité la plus prisée de cet événement. Se déroulant en octobre, il s'agit d'un des rares événements qui parvient à réunir les quatre communautés du JAL.

#### **4.1.2.4. La Corporation de développement Saint-Godard**

Créée en 2008 et ayant pignon sur rue à Lejeune, la *Corporation de développement Saint-Godard* est un organisme à but non lucratif ayant pour mandat de faciliter l'octroi de financement pour l'élaboration d'initiatives de développement local en vue de lutter contre la dévitalisation rurale. Son conseil d'administration est formé de sept membres, dont trois élus municipaux, quatre citoyens et un non-résident. Toute personne peut devenir membre de la corporation en se procurant une carte au coût de 10 \$.

#### **4.1.2.5. Le festival Le Jeune Archet**

Il s'agit d'un festival de musique traditionnelle développé par la *Corporation de développement Saint-Godard* qui se déroule à Lejeune au courant du mois d'août. La première édition s'est tenue en 2012. Le festival réunit des musiciens, des conteurs, des artisans, des danseurs ainsi que des producteurs agroalimentaires. On y retrouve aussi un marché public qui permet de faire la promotion des produits locaux et du terroir. Brunch musical, ateliers, conférences et animations font partie des principales activités associées à cet événement qui s'inscrit dans une perspective intergénérationnelle et déborde les frontières du JAL, les festivaliers provenant non seulement du Bas-Saint-Laurent et d'autres régions du Québec, mais aussi du Nouveau-Brunswick, de la Bretagne, de l'Angleterre et de l'Espagne. En 2014, les activités ont été intégrées à celles du Congrès mondial acadien. La *Corporation de développement Saint-Godard* a reçu, en 2014, le prix du patrimoine du Bas-Saint-Laurent pour l'organisation de ce festival dans la catégorie « transmission, interprétation et diffusion ».

#### **4.1.2.6. La Halte lacustre**

Aménagée sur les lots intramunicipaux de la municipalité de Lejeune, la Halte lacustre est un projet qui a été lancé en 2010 par la *Corporation de développement Saint-Godard* suite à la vente du camping municipal à un promoteur privé. Étant donné que la population de Lejeune n'avait pas accès au Grand lac Squatec, cette initiative visait à en favoriser le désenclavement, à contrer la privatisation du camping, à attirer de nouvelles familles et à promouvoir le développement domiciliaire en bordure du lac. La Halte est dotée d'un sentier pédestre de 1,5 kilomètre, d'aires de pique-nique sises en bordure du lac, d'un belvédère, d'un emplacement de mise à l'eau pour le canot-kayak et de toilettes sèches. Le projet, qui s'est déroulé en plusieurs phases, a reçu l'appui de différents acteurs socioéconomiques. Au moment où nous avons effectué nos entrevues, il était question d'y aménager un centre culturel voué à la nature.

#### **4.1.2.7. L'Association de développement de la Vallée-des-Lacs**

Créée en 2008, cette table de concertation regroupe, outre les quatre communautés du JAL, les municipalités de Biencourt, de Squatec et de Lac-des-Aigles, soit les six municipalités sises à l'est du lac Témiscouata. Son conseil d'administration est formé de membres représentatifs des milieux économiques et politiques de la région. Pour l'année 2014-2015, ces derniers étaient au nombre de 16. Le rôle de l'organisme consiste à soutenir, à concerter et à élaborer des projets de développement à caractère socioéconomique dans les domaines du tourisme, de la forêt, de l'agriculture et de l'acériculture pour les six municipalités qui en font partie. L'association a notamment soutenu le dossier lié à la création du *Parc national du lac Témiscouata*, de la route touristique des Monts Notre-Dame ainsi que les projets *Phénix BMX-Auclair* et *Funambule*. Elle a aussi réalisé une carte dans le but de promouvoir et de stimuler l'industrie touristique des six municipalités membres. Parmi les principaux partenaires, mentionnons le CLD et la SADC du Témiscouata, le député fédéral, la Zec Owen, la Caisse populaire de la Vallée-des-Lacs ainsi que différents partenaires privés. L'association a également reçu l'appui financier du pacte rural.

#### **4.1.2.8. Le concept d'Entreparc**

La situation géographique particulière de la municipalité de Saint-Juste-du-Lac par rapport au *Parc national du lac Témiscouata* et à la *ZEC Owen* a incité les élus municipaux à mettre cette aménité en valeur en développant, en 2008, le concept d'*Entreparc*. Il s'agit d'une initiative qui vise à promouvoir le développement local par la promotion de projets à caractère économique et touristique ainsi que par l'offre de services complémentaires à ceux offerts par le parc national. Le projet cherche ainsi à attirer de nouvelles familles ainsi que des investisseurs potentiels. Un logo en forme de spirale comportant cinq couleurs a été conçu par la municipalité dans le but de faire la promotion de cette démarche de valorisation (figure 6). Dans le cadre de ce projet, la municipalité prévoit notamment orienter ses actions dans le cadre d'un plan stratégique por-

tant sur l'amélioration du réseau routier, l'essor du service de traversier, l'offre de terrains domiciliaires et le développement culturel<sup>4</sup>.

Figure 6 : Logo du concept d'Entreparc



Source : PELLETIER, 2013.

### 4.1.3. Le secteur récréotouristique

#### 4.1.3.1. L'Érablière La Grande Coulée

L'histoire du JAL est étroitement liée à l'exploitation de ses ressources naturelles. Toujours bien présente dans le paysage jallois, l'*Érablière La Grande Coulée* fait figure de proue parmi les initiatives qui ont émané du JAL dans les années 1970. Elle fut le point de départ de l'acériculture au Témiscouata. Le projet a été chapeauté par la *Coopérative de développement agroforestier du Témiscouata*. Les premières installations furent érigées en septembre 1976 grâce au programme d'aide à la création locale d'emplois (PACLE). Parmi celles-ci, on retrouve une sucrerie, mais aussi un bâtiment abritant les réservoirs d'eau d'érable recueillie par un processus d'osmose inversée<sup>5</sup>. Par la suite se sont ajoutés un bar, un restaurant ainsi qu'une salle de réception. L'entreprise a aussi abrité, jusqu'en 1995, un bassin voué à la pisciculture.

#### 4.1.3.2. Lejeune Verger

Fondée en 1996 à Lejeune, l'entreprise *Lejeune Verger* fabrique des jus de fruit (à base de pommes, de raisins, de baies de sureau et de framboises) et du beurre de pomme. Ses produits sont essentiellement vendus sur place aux visiteurs. Toutefois, en 2011, l'entreprise signait une entente afin de les rendre disponibles dans les supermarchés Métro du Bas-Saint-Laurent et de la Gaspésie ainsi que dans différents points de vente qui offrent des produits du terroir<sup>6</sup>. Le site compte quelque 1 600 pommiers. On y retrouve une dizaine de variétés de pommes ainsi que des prunes. Des promenades en charrette sont aussi proposées aux touristes.

---

<sup>4</sup> Le lecteur intéressé par ce projet pourra consulter les articles publiés dans *Le Saint-Laurent/Portage* par S. GENDRON (2013 ; 2014).

<sup>5</sup> L'utilisation de tubes de plastique dans lesquels on fait le vide à l'aide d'une pompe constitue la façon la plus efficace de ramasser l'eau d'érable. Le processus d'osmose inversée consiste à pomper l'eau dans un tube sous pression qui contient une solution concentrée séparée d'une autre diluée par une membrane de filtration. L'eau qui traverse cette membrane ressort purifiée tandis que les contaminants restent dans la partie concentrée et sont, par la suite, évacués.

<sup>6</sup> Source : PELLETIER, 2011.

#### 4.1.3.3. La Coopérative les Cinq saisons

Ayant pignon sur rue à Saint-Juste-du-Lac, cette coopérative de solidarité « a pour mission de développer, gérer et promouvoir des activités de plein air de qualité, respectueuses de l'environnement » (site web). Elle offre notamment, à partir de différents circuits, des services de location, d'expéditions et d'accompagnement de canots et de kayaks ainsi que des forfaits de traîneaux à chiens.

#### 4.1.3.4. Le Domaine Acer

Le *Domaine Acer* à Auclair est une entreprise qui se spécialise dans la confection d'alcools (mousseux, vins, cognacs) à base d'érable, mais aussi de produits fins (bonbons, chocolats, terrines, gelées) à l'érable. Le domaine abrite aussi un musée. Particulièrement impliquée dans son milieu, l'entreprise prenait, en 2010, des engagements dans le but d'améliorer ses pratiques environnementales. Dans cette optique, elle s'est concertée avec 16 autres entreprises du Témiscouata. Elle dispose de points de vente notamment à Trois-Pistoles, à Rivière-du-Loup, à Québec et à Montréal, mais aussi au Japon et en Belgique<sup>7</sup>. Elle a remporté de nombreux prix, que ce soit en 2009 dans le cadre du Gala de l'entreprise du Témiscouata, de la « Coupe des Nations 2011 », de la compétition « La Grande Sève »<sup>8</sup> au courant de la même année, ou lors de la campagne de reconnaissance des entreprises d'économie sociale lancée en 2011 par le CLD de la MRC de Témiscouata. Elle a aussi reçu le prix « entreprise de transformation agroalimentaire » de l'année lors du Gala de l'entreprise de la MRC de Témiscouata, édition de 2015.

#### 4.1.4. Autres types d'initiatives

Nous avons aussi répertorié plusieurs initiatives relevant du secteur privé. Dans le secteur de l'acériculture, l'*Érablière Toulidou* exploite, à Lots-Renversés, quelque 6 300 entailles. L'entreprise, dont le marché s'étend jusqu'à Vancouver, fabrique des confitures, des gelées et des jus biologiques à l'érable. Ses produits sont en vente dans les différents magasins naturels du Québec ainsi que dans les marchés d'alimentation. Dès 2002, cette entreprise faisait preuve d'innovation en faisant certifier ses produits. Les étapes de transformation respectent les règles de certification biologique prescrites par l'organisme international *Providing Excellence in Organic Certification*.

Dans le secteur du développement communautaire, le *Théâtre des Eaux Claires* est une initiative qui a vu le jour à Auclair. Il s'agit d'une troupe de théâtre amateur composée essentiellement d'enfants impliqués dans le montage et la préparation des pièces, la fabrication des costumes, la technique et la sonorisation. La troupe œuvre aussi dans le domaine des effets spéciaux scénographiques, la confection de chars allégoriques, l'organisation de festivals et d'ateliers.

---

<sup>7</sup> Voir à ce sujet DESCHÉNES, 2011.

<sup>8</sup> La Coupe des Nations est un concours d'envergure nationale réservé aux boissons alcoolisées artisanales du Québec. Quant à la Grande Sève, il s'agit d'une compétition organisée par la Commanderie de l'Érable en collaboration avec la Société des Alcools du Québec. Elle vise à mettre en valeur les meilleurs sirops d'érable du terroir tant du Québec que d'ailleurs.

Un festival médiéval a aussi vu le jour en 2015 dans le but de lutter contre la dévitalisation rurale. Il aurait accueilli près de 150 participants.

Les *Jardiniers coopérants* apparaissent aussi comme une initiative intéressante. Cette dernière, qui prend racine sur d'anciennes terres laissées en friche, vise à soutenir les familles à faibles revenus dans la réalisation de jardins communautaires ainsi qu'à promouvoir leur autonomie alimentaire.

En ce qui concerne les services de proximité, des efforts particuliers auraient été fournis pour maintenir les dépanneurs des quatre communautés. À Auclair, un projet vise à transformer les locaux d'une habitation à loyer modique (HLM) pour en faire une résidence pour aînés autonomes. À Lots-Renversés, un centre de conditionnement physique a vu le jour dans le cadre de la politique familiale de Saint-Juste-du-Lac. Le projet a été mené par le club des 50 ans et plus. Il s'est concrétisé grâce à une subvention obtenue du ministère de la Famille et des Aînés. Le centre est situé dans l'ancienne école du village qui abrite également une garderie, une bibliothèque et un local d'artisanat. Il vise aussi à attirer la population des municipalités avoisinantes, en particulier les jeunes, de façon à tisser des liens intergénérationnels.

D'autres initiatives, plus ponctuelles, ont également été développées. Certaines ne sont pas spécifiques à la région. Par exemple, les trois municipalités du JAL disposent d'une politique familiale et offrent des incitatifs financiers sous forme de crédits de taxes foncières aux nouvelles familles et entreprises qui viennent s'établir. De même, le *Réseau Bois Matériaux*, mis en place en 2012 dans le but de contribuer au développement de cette filière, s'étend à l'ensemble du Témiscouata, voire au-delà. C'est aussi le cas de diverses initiatives en lien avec le tourisme (comme *Les Jardins célestes*) ou l'aménagement du territoire (*Fleurons du Québec*).

Enfin, si plusieurs entreprises ont reçu diverses distinctions, c'est aussi le cas d'individus, dont des travailleurs autonomes, de jeunes entrepreneurs, mais surtout des bénévoles, dont le travail a été souligné dans les divers journaux que nous avons consultés.

## 4.2. Analyse découlant du dépouillement des journaux

### 4.2.1. Recension des initiatives de développement local

La recension que nous avons effectuée à partir des journaux locaux et régionaux entre le 1<sup>er</sup> janvier 1971 et le 31 décembre 2015<sup>9</sup> nous a permis de répertorier un total de 518 initiatives de développement qui ont vu le jour au JAL durant cette période. Au nombre de 47, figurent, dans le tableau 6, celles rapportées

---

<sup>9</sup> À titre informatif, soulignons que nous avons poursuivi la recension d'articles après la période retenue aux fins de notre analyse. Aucun article n'a été répertorié en 2016 alors que nous en avons dénombré six en 2017 dont quatre concernent la municipalité de Lejeune. Il s'agit d'un gala mensuel, du lancement de la saison de la Halte lacustre, d'une cueillette de fonds afin de venir en aide à une personne sinistrée et de l'organisation d'un atelier d'ornithologie. À Saint-Juste-du-Lac, un article a fait mention d'une aide financière pour assurer le service du traversier alors qu'un autre a porté sur la pratique d'une agriculture parallèle à Auclair.

dans les journaux à plus d'une reprise. À la lecture de ce tableau, il est possible de dégager quelques constatations.

**Tableau 6 : Distribution des initiatives développées sur le territoire du JAL et recensées à plus d'une reprise dans la presse locale et régionale entre le 1<sup>er</sup> janvier 1971 et le 31 décembre 2015**

<b>Initiatives</b>	<b>Nombre de recensions</b>
Festival du Pointu	33
Traversier Le Corégone	29
Coopérative de développement agroforestier du Témiscouata	20
Le JAL comme expérience de développement local	18
Cercueils Alliance Saint-Laurent	15
Festival Le Jeune Archet	14
Ranch des Montagnards	12
Érablière La Grande Coulée	12
Groupement forestier de Témiscouata	12
Scierie Bégin & Bégin	12
Parc national du lac Témiscouata	9
Domaine Acer	8
Productions JMD (projet pommes de terre de semence)	8
Implication des jeunes dans le processus de développement	8
Camping d'Auclair	7
Élaboration d'un plan de développement touristique	7
Organisation de fêtes (autres que des carnivals ou des festivals)	7
Les jardiniers coopérants	6
L'acériculture comme moteur de développement économique du JAL	6
Carnaval d'Auclair	5
Tournoi de balle-molle d'Auclair	5
Initiatives menées par la caisse populaire de Saint-Juste-du-Lac	4
Les jardins célestes	4
Corporation de développement économique de l'est du lac Témiscouata (CODEST)	4
Radio-JAL	4
Eglises du JAL	4
Opération Dignité II	3
Artisanat au JAL	3
Essences Jalles Inc.	3
Atelier de couture Confections JC	3
Projet Funambule	3
Projet d'Entreparc	3
Festival du cheval d'Auclair	3
Implication de la population du JAL dans le processus de développement	2
Lejeune Verger	2
Aménagement d'une piste de BMX	2
Agrandissement de la charcuterie Bégin	2
Aménagement de cour d'école	2
Point de services du CLSC	2
Centre de réhabilitation SERCOSA	2
Services offerts aux aînés par le CLSC	2
Mise en valeur du Grand lac Squatec par des acteurs du JAL	2
Accueil de nouveaux résidents	2
Initiation des jeunes du JAL à la pêche	2
Gymnase de Lots-Renversés	2
Initiatives menées par la caisse populaire d'Auclair	2
Journal Le Jalon	2

En considérant le nombre d'articles consacrés à chacune des initiatives (nombre de recensions), nous remarquons que c'est le *Festival du Pointu* qui a le plus retenu l'attention, suivi de près par diverses actions menées afin de maintenir le service de traversier entre Saint-Juste-du-Lac et Notre-Dame-du-Lac. En troisième position, nous retrouvons les interventions menées par la *Coopérative de développement agroforestier du Témiscouata* qui a été « au cœur de toute l'action du JAL » (DESCHÊNES et ROY, 1994 : 61). Le JAL, comme expérience de développement local, a fait l'objet de 18 articles. L'entreprise *Cercueils Alliance Saint-Laurent* qui, au début des années 1980, a été perçue par plusieurs comme un véritable Klondike pour le développement économique du JAL, arrive en cinquième place avec 15 recensions. Enfin, font partie du peloton de tête quatre initiatives dont trois sont directement associées à l'expérience du JAL. Il s'agit du *Ranch des Montagnards*, de *l'Érablière La Grande Coulée*, du *Groupe forestier de Témiscouata* et de l'entreprise *Bégin & Bégin*. À noter que parmi les 10 projets qui figurent en tête de liste, seulement deux, en l'occurrence les *Cercueils Alliance Saint-Laurent* et le *Festival Le Jeune Archet*, ne coïncident pas avec l'époque glorieuse du JAL. On constate également que plusieurs des projets répertoriés à plus d'une reprise relèvent du domaine récréotouristique. Dans bien des cas, il s'avère aussi que ces initiatives ont été fortement dépendantes de subsides gouvernementaux. Nous pensons notamment au traversier *Le Corégone* et à la *Coopérative de développement agroforestier du Témiscouata*. Dans tous les cas, le secteur industriel apparaît faiblement représenté. En outre, sauf quelques rares exceptions, force est aussi de reconnaître que ces initiatives ne semblent pas avoir été très structurantes en termes de développement économique, notamment en matière de création d'emplois et d'accroissement du niveau de revenu.

À l'autre bout du spectre, 14 initiatives n'ont été recensées qu'à deux reprises. Parmi celles-ci figurent l'entreprise *Lejeune Verger*, l'aménagement d'une piste de BMX, l'agrandissement de la *Charcuterie Bégin*, la mise en valeur du Grand lac Squatec, l'accueil de nouveaux résidents et l'initiation de jeunes à la pêche. Hormis le journal *Le Jalou*, aucune de ces initiatives ne coïncide avec l'époque du JAL. Outil de transmission et de diffusion par excellence dans les années 1970 et 1980, la présence de ce journal en queue de peloton a plutôt de quoi surprendre. Par ailleurs, l'information dont nous disposons ne nous permet pas d'identifier les motifs d'un tel positionnement. Néanmoins, il s'avère légitime de se questionner quant à l'impact qu'a eu ce journal sur le développement du milieu.

Le tableau 7 illustre la ventilation des 518 initiatives que nous avons répertoriées par types d'économie et périodes temporelles. Parmi celles-ci, 269 relèvent de l'économie sociale, 146 du secteur privé et 103 du secteur public. Nous constatons que la décade 1981-1990 aurait été la plus fructueuse, tous types d'économie confondus. La dernière période, qui ne couvre que cinq ans, se démarque également sur cet aspect. Sauf pour la décade 1991-2000, l'économie sociale est celle qui a donné lieu au plus grand nombre d'initiatives, ce qui apparaît symptomatique de sa contribution en matière de développement local. Cette contribution s'est surtout manifestée au cours des 20 premières années couvertes par notre étude, et plus particulièrement entre 1971 et 1980, période qui correspond

à l'époque glorieuse du JAL. De fait, plus de la moitié des initiatives issues de l'économie sociale que nous avons relevées, soit plus exactement 75 entre 1981 et 1990 et 71 entre 1971 et 1980, ont vu le jour entre 1971 et 1990. En valeur relative, la période 1971-1980 se démarque largement des autres sur cet aspect puisque 83,5 % des articles que nous avons répertoriés ont porté sur des initiatives misant sur l'économie sociale comparativement à 10,6 % pour celles issues du secteur public et à 5,9 % pour le secteur privé. Précisons que ce dernier, qui arrivait en tête de liste au cours de la période 1991-2000, représente près de la moitié des articles recensés.

**Tableau 7 : Distribution des initiatives développées sur le territoire du JAL par types d'économie et périodes temporelles entre 1971 et 2015**

Types d'économie/ Périodes temporelles	1971-1980		1981-1990		1991-2000		2001-2010		2011-2015		Total	
	n	%	n	%	n	%	n	%	n	%	n	%
privée	5	5,9	57	36,8	31	46,3	33	34,7	20	17,3	146	28,2
publique	9	10,6	23	14,8	12	17,9	19	20,0	40	34,5	103	19,9
sociale	71	83,5	75	48,4	24	35,8	43	45,3	56	48,2	269	51,9
Total	85	16,4	155	29,9	67	12,9	95	18,3	116	22,5	518	100,0

#### 4.2.1.1. Analyse géographique et principaux secteurs d'activité<sup>10</sup>

En examinant la distribution des articles eu égard aux différents milieux géographiques et aux trois types d'économie (tableau 8), trois constatations se dégagent. Premièrement, nous observons que l'économie sociale est celle qui a engendré le plus grand nombre d'articles et, par conséquent, d'initiatives dans trois des quatre localités du JAL. En ce qui a trait au cas particulier de Lots-Renversés, le plus faible nombre de recensions dans le secteur de l'économie sociale est principalement attribuable à la présence de l'entreprise *Bégin & Bégin* et, dans une moindre mesure, des *Cercueils Alliance Saint-Laurent*. En effet, parmi les 42 recensions issues du secteur privé que nous avons relevées à Lots-Renversés, 18 se rapportent à la première entreprise et 14 à la seconde. Deuxièmement, nous remarquons que le nombre d'articles est pratiquement le même entre Saint-Juste-du-Lac, Auclair et le JAL pris dans son ensemble d'une part, ainsi qu'entre Lejeune et Lots-Renversés de l'autre. Toutefois, nous en avons répertorié deux fois plus au sein du premier groupe comparativement au second. Enfin, 135 recensions concernent le JAL dans son ensemble alors que 16 ont été mises de l'avant dans chacune des localités de cette région sans qu'elles s'appliquent à celle-ci dans sa globalité. Cette dernière situation particularise surtout les 15 dernières années couvertes par notre étude alors que près des

<sup>10</sup> Notice méthodologique : Le nombre d'articles ne correspond pas nécessairement au nombre d'initiatives puisqu'une même initiative pouvait faire l'objet de plusieurs articles. Par ailleurs, lorsqu'une même initiative faisait l'objet de plusieurs articles, celle-ci n'a été comptabilisée qu'une seule fois. En outre, une même initiative pouvait concerner plus d'une localité et s'inscrire dans plus d'une catégorie, ce qui explique la différence observée quant au nombre total d'initiatives recensées d'un tableau à l'autre. La même remarque méthodologique s'applique à l'analyse des problèmes, objet de la section 4.2.2.

trois quarts des recensions s'appliquant au JAL dans son ensemble ont vu le jour au courant des 20 premières. Bien qu'il n'y ait pas de corrélation statistique entre le nombre d'articles recensés et les diverses catégories (types d'économie, secteurs d'activité, milieux géographiques) que nous avons retenues pour les fins de notre analyse, le fait de retrouver moins d'articles à l'échelle du JAL depuis les 15 dernières années ne serait-il pas le signe d'un certain effritement de la région en tant qu'unité socioterritoriale ?

**Tableau 8 : Distribution des articles signalant les diverses initiatives de développement local issues du JAL par milieu géographique et types d'économie**

Milieux géographiques/Types d'économie	privée		publique		sociale		Total	
	n	%	n	%	n	%	n	%
Auclair	53	38,4	24	17,4	61	44,7	137	100,0
Lejeune	20	33,9	7	11,9	32	54,2	59	100,0
Lots-Renversés	42	73,7	4	7,0	11	19,3	57	100,0
Saint-Juste-du-Lac	11	8,0	54	39,1	73	52,9	139	100,0
JAL	21	15,6	16	11,9	98	72,5	135	100,0
Auclair, Lejeune, Saint-Juste-du-Lac, Lots-Renversés	4	25,0	4	25,0	8	50,0	16	100,0
Total	151	27,8	109	20,1	283	52,1	543	100,0

Saint-Juste-du-Lac occupe le peloton de tête eu égard au nombre d'articles que nous avons recensés. Ceux-ci, au nombre de 145, représentent un peu plus du quart de notre base de données (tableau 9). En les couplant aux différents domaines d'intervention, nous observons que les initiatives qui en découlent sont essentiellement issues du secteur des sports et des loisirs ainsi que de celui des transports et des communications, lesquelles représentent plus de la moitié des cas répertoriés. Parmi les 44 projets relevant des sports et loisirs, 30 sont en lien avec le *Festival du Pointu*. Les autres concernent la Fête des voisins, l'inauguration de la bibliothèque municipale, le raccordement de la municipalité au sentier national de marche, l'organisation d'une course de démolition, la présentation d'une exposition d'artisanat ainsi que la tenue du carnaval local. Quant aux 33 articles faisant partie de la catégorie « transports et communications », 32 se rapportent à diverses actions en vue de maintenir le service de traversier. L'autre fait référence à l'installation d'un réémetteur. Avec 13 entrées, l'aménagement du territoire constitue le troisième secteur le plus représenté suivi par la catégorie « développement communautaire » qui en récolte 12. Le dossier du *Parc national du lac Témiscouata*, et en particulier celui de l'*Entreparc*, ainsi que l'initiative des *Jardiniers coopérants* font partie des principaux projets ayant retenu l'attention en matière d'aménagement du territoire. La mise en place, par la caisse populaire locale, d'un programme de bourses destiné à encourager les études et la natalité, l'implantation d'un comptoir de vêtements usagés, l'inauguration du club optimiste et l'organisation du *Festival du Pointu* sont au nombre des principales initiatives recensées en matière de développement communautaire. Pour ce qui est des autres domaines d'intervention, il s'agit essentiellement du tourisme (11 recensions), de distinctions honorifiques (9 recensions) et de l'amélioration de la qualité de vie (6 recensions). Aucun article n'a été répertorié à Saint-Juste-du-Lac dans les catégories « foresterie » et « équipements et infrastructures ».

**Tableau 9 : Distribution des articles signalant les diverses initiatives de développement local issues du JAL par secteurs d'activité et milieux géographiques**

Secteurs d'activité	Milieux géographiques							Total	
	Auclair	Lejeune	Lots-Renversés	St-Juste-du-Lac	JAL	Auclair, Lejeune, St-Juste-du-Lac.	n	%	
agriculture	4	10	0	1	5	0	20	3,5	
amélioration de la qualité de vie	6	7	4	6	2	1	26	4,6	
aménagement du territoire	7	3	0	13	1	3	27	45,7	
culture	4	9	2	2	1	0	18	3,2	
développement communautaire	12	6	2	12	53	3	88	15,5	
entreprise de services	12	2	2	3	5	0	24	4,2	
entreprise de transformation	3	3	22	3	1	0	32	5,6	
équipements et infrastructures	1	1	3	0	0	0	5	0,9	
foresterie	7	0	4	0	5	1	17	3,0	
formation	6	1	0	2	12	1	22	3,9	
gouvernance	2	0	0	1	1	0	4	0,7	
honneurs et distinctions	16	7	12	9	6	1	51	9,0	
mobilisation sociale	1	1	6	2	15	0	25	4,4	
participation citoyenne	1	0	1	3	6	1	12	2,1	
pêche	0	0	0	1	0	0	1	0,2	
sports et loisirs	25	16	3	44	2	0	90	15,8	
tourisme	32	4	1	11	9	7	64	11,2	
transports et communications	1	0	0	33	8	1	43	7,5	
Total	n	141	70	62	145	132	19	569	100,0
	%	24,8	12,3	10,9	25,5	23,1	3,4	100,0	

Composant un peu moins du quart de l'ensemble des articles répertoriés, Auclair se retrouve en deuxième place. Dans cette localité, c'est surtout le tourisme qui a entraîné le déploiement d'initiatives de développement local, ces dernières totalisant près du quart de l'ensemble des projets recensés. Parmi les 32 entrées issues du tourisme, huit ont trait au *Ranch des Montagnards* et le même nombre au camping municipal. Les autres concernent l'*Érablière La Grande Coulée*. Avec 25 articles composant 17,7 % de ceux que nous avons inventoriés au sein de cette même localité, le secteur des sports et des loisirs vient au second rang. Plusieurs articles concernent le carnaval d'hiver, un tournoi de balle-molle, les festivals du cheval et de la famille, l'organisation d'un gala ainsi que la tenue de la finale régionale de BMX. En troisième position, nous retrouvons la catégorie « honneurs et distinctions » qui englobe 16 recensions, soit 11,3 % du total. Ces honneurs ont notamment été décernés au *Domaine Acer*. Certains articles se rapportent aussi à la mise sur pied du Festival des réussites. Par ailleurs, l'ouverture de l'usine les *Essences Jalles Inc.*, l'organisation d'une corvée et l'implication de la caisse populaire locale dans la sauvegarde du patrimoine religieux ne sont que quelques-unes des initiatives répertoriées dans le domaine du développement communautaire qui totalise 12 entrées. Cette dernière catégorie arrive *ex æquo* avec celle regroupant les entreprises de services. Celles-ci concernent essentiellement l'*Érablière La Grande Coulée*, le *Domaine Acer*, un camp de jour, l'agrandissement de la caisse populaire ainsi que l'ouverture d'un restaurant végétarien et d'un gîte touristique. Les autres sphères d'activité récoltent moins de 10 entrées chacune, dont sept dans le domaine de l'aménagement du territoire et le même nombre dans celui de la foresterie. Le secteur de la pêche est le seul à ne pas avoir contribué à l'émergence d'initiatives. Peut-on y déceler

l'expression d'une plus grande diversification économique ou d'un dynamisme plus marqué des acteurs sociaux d'Auclair ?

On dénombre 132 articles, soit 23,1 % du total, rapportés au territoire du JAL dans sa globalité, ce dernier détenant la troisième position pour l'ensemble des unités géographiques identifiées. On ne s'étonnera guère de constater que le plus grand nombre de ces articles, soit 53, se retrouvent dans la catégorie « développement communautaire ». Avec 15 entrées, les recensions que nous avons regroupées sous la catégorie « mobilisation sociale » figurent en deuxième place alors que la catégorie « formation » en compte 12. Le fait de retrouver un plus grand nombre d'articles dans ces trois catégories est à mettre en relation avec l'esprit de cohésion sociale, d'empowerment et de résilience qui a animé les acteurs sociaux du JAL au tournant des années 1970. D'ailleurs, la majorité des initiatives recensées dans ces trois domaines correspondent à cette période. En ce qui a trait au développement communautaire, les principaux projets répertoriés se rapportent à la coopérative de développement agroforestier, à la culture de la pomme de terre de semence, à la promotion de l'artisanat, à la création de la *CODEST* et du groupement forestier, à la formation d'un comité sur l'avenir de l'Église du JAL et au projet JAL dans son ensemble. Au chapitre de la mobilisation sociale, il s'agit essentiellement d'actions menées afin d'assurer la survie des bureaux de poste, de favoriser le dynamisme de la *Coopérative de développement agroforestier du Témiscouata*, de stimuler l'entrepreneuriat et de promouvoir l'établissement de nouvelles entreprises agricoles dans une perspective de diversification économique. À noter qu'aucune initiative ne concerne la sauvegarde du traversier, ce qui permet de corroborer, du moins dans une certaine mesure, les propos recueillis de quelques-uns de nos participants, ceux-ci étant d'avis que ce service ne représente pas un enjeu pour le JAL dans son ensemble, mais uniquement pour la communauté de Saint-Juste-du-Lac. Pour ce qui est de la formation, les activités scolaires, l'expérience d'animation du JAL et l'initiation au mouvement coopératif font partie des principales actions que l'on retrouve au sein de cette catégorie. Comportant moins de 10 entrées chacun, les autres secteurs qui ont suscité l'émergence d'initiatives sont, en ordre d'importance, les transports et les communications (8 articles), la participation citoyenne (6 articles), les distinctions honorifiques (6 articles), la foresterie (5 articles) et l'agriculture (5 articles). Deux catégories n'ont vu le déploiement d'aucune initiative. Il s'agit des « équipements et infrastructures » et de la « pêche » où aucun article n'a été répertorié.

Lejeune, qui figure en quatrième position, regroupe moins de 12,3 % des articles, dont l'essentiel (16 sur 70) a émané du secteur des sports et des loisirs ainsi que de celui de l'agriculture (10 sur 70). Mentionnons, à titre d'exemples, un gala de musiciens, le *Festival Le Jeune Archet* et la diversification de la production acéricole. On compte aussi neuf recensions dans le domaine de la culture. Tous les articles que nous avons dépouillés, sauf un, en l'occurrence sur une exposition de photos, concernent le *Festival Le Jeune Archet*. L'amélioration de la qualité de vie et la catégorie « honneurs et distinctions » en comptent sept chacun. L'inauguration d'un édifice à logements, l'aménagement de la cour d'école et la mise en place d'un service de réhabilitation pour personnes souffrant de

toxicomanie ou autres formes de dépendance font partie des principales initiatives comprises dans le groupe « amélioration de la qualité de vie ». Quant à la catégorie « honneurs et distinctions », les articles que nous avons inventoriés ont mis l'accent sur des initiatives telles que des reconnaissances décernées à des individus œuvrant dans les secteurs de l'agroenvironnement, de l'entrepreneuriat, du patrimoine, de la foresterie et de l'acériculture. Huit catégories (développement communautaire, aménagement du territoire, entreprises de service, entreprises de transformation, équipements et infrastructures, formation, mobilisation sociale et tourisme) comportent six recensions ou moins alors que cinq (foresterie, gouvernance, participation citoyenne, pêche et transports et communications) n'en comprennent aucune.

Occupant le cinquième rang, Lots-Renversés regroupe 10,9 % des articles recensés pour un total de 62. À elle seule, la catégorie « entreprise de transformation » en englobe 22. Nous avons déjà évoqué que les entreprises *Bégin & Bégin* et les *Cercueils Alliance Saint-Laurent* avaient fait l'objet de plusieurs initiatives (agrandissement, diversification de la production, etc.), contribuant à faire de la catégorie « entreprise de transformation » celle qui arrive en tête de liste au sein de cette localité. La deuxième position est occupée par le groupe « honneurs et distinctions » avec 12 entrées. Huit de celles-ci sont à mettre en lien avec les différents prix décernés à M. Gilles Bégin pour la gestion de son entreprise (*Bégin & Bégin*). Avec six entrées, la catégorie « mobilisation sociale » détient le quatrième rang. Parmi les principaux motifs qui ont incité la population de cette localité à se mobiliser, soulignons l'annonce de l'éventuelle fermeture du bureau de poste, l'incendie ainsi que la situation financière des *Cercueils Alliance Saint-Laurent*. Pour leur part, la foresterie et l'amélioration du cadre de vie occupent *ex æquo* le cinquième rang, ces deux derniers groupes totalisant chacun quatre entrées. L'injection d'investissement à la scierie *Bégin & Bégin*, la croissance de sa production, la reconstruction de l'entreprise les *Cercueils Alliance Saint-Laurent* et l'ouverture d'un gymnase sont des exemples d'initiatives que nous avons répertoriées dans ces deux domaines à partir de notre corpus. Aucun projet n'a été inventorié dans six secteurs d'activité, à savoir : l'agriculture, l'aménagement du territoire, la formation, la gouvernance, la pêche ainsi que les transports et les communications.

Pour ce qui est des 16 articles émanant des quatre localités du JAL, mais qui ne s'appliquent pas spécifiquement à l'ensemble de cette région, sept concernent le tourisme. Les projets qui en découlent ont trait notamment à la création du parc national et à l'inauguration d'une route touristique et à l'implication de la table sectorielle d'économie sociale du Témiscouata dans la promotion de l'éducation populaire. Il est à noter que la catégorie « aménagement du territoire » ainsi que celle « équipements et infrastructures » comptent chacune trois entrées alors que l'on en recense une dans chacun des secteurs suivants : foresterie, amélioration de la qualité de vie, formation, participation citoyenne, transports et communications, honneurs et distinctions. À titre d'exemples, signalons le projet lié à l'implantation du parc national et l'aménagement des jardins célestes. Les autres catégories n'en comportent aucune.

Eu égard aux principaux secteurs d'activité, les sports et les loisirs (15,8 %), le développement communautaire (15,5 %), le tourisme (11,2 %) et les distinctions honorifiques (9 %) constituent ceux où nous avons recensé la plus forte proportion d'articles, ceux-ci représentant plus de la moitié de notre corpus. À l'inverse, la pêche, la gouvernance ainsi que les infrastructures et les équipements concentrent moins de 1 % des entrées (tableau 9).

#### 4.2.1.2. Analyse par période temporelle

##### La période 1971-1980

Contrairement à ce que l'on aurait pu croire, la décade 1971-1980, qui correspond à l'époque glorieuse du JAL, n'est pas celle qui concentre le plus de recensions. Néanmoins, on en dénombre 89, soit 16,3 % du total (tableau 10). Plus de la moitié de celles-ci se rapporte aux sports et loisirs ainsi qu'au développement communautaire.

**Tableau 10 : Distribution des articles signalant les diverses initiatives de développement local issues du JAL par secteurs d'activité et périodes temporelles**

Secteurs d'activité/Périodes temporelles	1971-1980	1981-1990	1991-2000	2001-2010	2011-2015	Total	
						n	%
agriculture	3	5	8	3	1	20	3,7
amélioration de la qualité de vie	3	8	1	12	7	31	5,7
aménagement du territoire	1	2	1	8	11	23	4,2
culture	3	1	1	2	10	17	3,1
développement communautaire	21	35	5	18	5	84	15,4
entreprise de services	2	10	3	3	5	23	4,2
entreprise de transformation	1	19	6	3	3	32	5,9
équipements et infrastructures	0	2	2	0	1	5	0,9
foresterie	0	7	6	4	0	17	3,1
formation	4	2	5	6	5	22	4,0
gouvernance	3	0	0	0	1	4	0,7
honneurs et distinctions	4	3	0	22	17	46	8,4
mobilisation sociale	8	12	5	1	0	26	4,8
participation citoyenne	4	4	1	0	1	10	1,8
pêche	0	1	0	0	0	1	0,2
sports et loisirs	26	13	10	6	29	84	15,4
tourisme	2	26	8	11	11	58	10,6
transports et communications	4	10	3	5	20	42	7,9
Total	n	89	160	65	104	127	545
	%	16,3	29,4	11,9	19,1	23,3	100,0

En ce qui concerne le domaine des sports et des loisirs, 13 articles ont porté sur le *Festival du Pointu* de Saint-Juste-du-Lac. Les autres concernent les carnivals d'hiver qui se sont tenus dans les quatre communautés du JAL. Une course de démolition, la présentation d'une pièce de théâtre à Saint-Juste-du-Lac ainsi que la fête de la récolte à Auclair sont également du lot des initiatives recensées dans cette sphère d'activité.

Pour ce qui est des projets que nous avons regroupés dans la catégorie « développement communautaire », la plupart sont à mettre en lien avec l'expérience du JAL en tant que telle. Ils se rapportent, en effet, à la création de la coopérative de développement agroforestier, à l'inauguration d'une usine d'huiles essentielles, à la culture de la pomme de terre de semence, à *Radio-JAL*, à des activités

d'artisanat ainsi qu'à la situation de l'Église locale. En fait, seulement six des 21 recensions comprises au sein de cette catégorie ne concernent pas le JAL dans son ensemble. D'ailleurs, des 89 articles répertoriés au cours de la période 1971-1980, 40 résultent de l'expérience du JAL, 25 sont issus de Saint-Juste-du-Lac, 17 d'Auclair, trois de Lejeune, trois de Lots-Renversés et un s'applique aux quatre communautés du JAL, mais ne se rapporte pas directement à ce mouvement social.

Dans une moindre mesure, la mobilisation sociale, particulièrement intense dans les années 1970, regroupe huit entrées. Celles-ci sont toutes en rapport avec l'expérience du JAL. Il s'agit, entre autres choses, de l'organisation d'une campagne de recrutement, de la promotion de PME et de nouvelles entreprises agricoles ainsi que de la stimulation d'activités de transformation. On retrouve également quelques projets portant sur la promotion du modèle coopératif, de l'artisanat et de l'entrepreneuriat ainsi que la visite de ministres souhaitant se familiariser avec l'expérience du JAL. L'économie sociale a été particulièrement prisée, la totalité des initiatives qui ont eu cours durant cette période relevant de ce modèle.

Par ailleurs, avec moins de cinq entrées, les catégories « honneurs et distinctions », « transports et communications », « participation citoyenne », « formation », « aménagement du territoire », « tourisme », « agriculture » et « amélioration de la qualité de vie » sont les moins représentées. À noter qu'aucune recension n'a été repérée dans les secteurs de la pêche, de la foresterie ainsi que dans celui des équipements et infrastructures.

### **La période 1981-1990**

Près du tiers des articles que nous avons inventoriés ont émané au cours de la période 1981-1990. Au chapitre des différents domaines d'intervention, figure au premier rang le développement communautaire. Vingt-huit des 35 recensions que l'on retrouve dans cette catégorie concernent le projet JAL. Par conséquent, elles relèvent toutes de l'économie sociale. Le dixième anniversaire du JAL a fait l'objet de cinq recensions tout comme la création de la *CODEST*. Quatre articles ont porté sur la restructuration de la coopérative de développement agroforestier. L'inauguration du club optimiste à Saint-Juste-du-Lac, la construction d'une résidence pour personnes âgées à Lots-Renversés et l'effritement de l'esprit du JAL figurent aussi parmi les principaux sujets traités.

Alors que le tourisme se retrouvait parmi le peloton de queue au cours de la décade précédente, il figure en deuxième position au sein de celle-ci. Un élément d'explication peut être imputable au fait que la diversification des activités économiques a constitué l'une des principales préoccupations des acteurs sociaux du JAL durant la période 1981-1990 et, en particulier, de ceux d'Auclair, la moitié des projets répertoriés dans le domaine du tourisme étant issue de cette localité. Parmi ceux-ci, plusieurs concernent le *Ranch des Montagnards*, une infrastructure qui, à cette époque, était considérée par certains comme l'une des principales attractions touristiques du Bas-Saint-Laurent. À Auclair, le camping municipal, le développement de nouvelles activités à l'*Érablière La Grande Coulée* et l'aménagement d'un kiosque sont autant d'initiatives qui ont émané

du secteur touristique et dont la majorité est issue du secteur privé. À l'échelle du JAL, le circuit canot-camping, les fêtes à la ferme, le tourisme comme outil de diversification économique et la publication d'une brochure touristique complètent les principaux projets répertoriés dans ce même domaine. À noter que ce dernier n'a entraîné le déploiement d'aucune initiative à Saint-Juste-du-Lac, à Lejeune et à Lots-Renversés. Cette situation permet, jusqu'à un certain point, de conforter le positionnement d'Auclair sur le plan touristique dans les années 1980.

Les entreprises de transformation récoltent 19 entrées. Celles-ci concernent notamment l'inauguration d'une usine de transformation à l'*Érablière La Grande Coulée*, l'expansion des entreprises *Bégin & Bégin* et *Cercueils Alliance Saint-Laurent* ainsi que l'assemblée annuelle des *Essences Jalles Inc.* Ayant majoritairement pignon sur rue à Lots-Renversés, ces projets, à l'exception des *Essences Jalles Inc.*, sont tous issus du secteur privé.

Quant aux initiatives émanant des sports et loisirs, elles relèvent exclusivement de l'économie sociale. À Saint-Juste-du-Lac, il a notamment été question du *Festival du Pointu* et d'une exposition d'artisanat. Auclair s'est aussi démarquée en ce domaine, que ce soit par le festival du cheval, l'organisation d'un gala amateur ainsi que par diverses actions menées à l'endroit des jeunes. Une seule recension a été inventoriée à Lejeune. Elle concerne l'ouverture des fêtes champêtres. Aucune ne concerne Lots-Renversés.

Les années 1980 ne semblent pas s'être soldées par un essoufflement de la mobilisation sociale si l'on en juge par les 12 articles ainsi répertoriés. Ceux-ci ont porté sur la restructuration de la coopérative de développement agroforestier, la menace de fermeture des bureaux de poste, l'implication des actionnaires dans le redressement de la santé financière des *Cercueils Alliance Saint-Laurent* et l'appui aux enseignants, autant de projets qui ont suscité, à Lejeune, la mobilisation des acteurs sociaux du JAL en général et de ceux de Lots-Renversés en particulier. Cette mobilisation a notamment été provoquée par l'annonce de coupures dans différentes branches d'activité du secteur public (5 recensions), et ce, bien que l'économie sociale (3 recensions) et le secteur privé (2 recensions) n'aient pas été en reste. À noter que nous n'avons répertorié aucun article dans la catégorie « mobilisation sociale » à Auclair.

Par ailleurs, il ressort de notre inventaire 10 projets en lien avec des entreprises de services et le même nombre au sein du secteur des transports et des communications. Les premiers relèvent essentiellement du secteur privé. Auclair semble encore une fois se démarquer en cette matière. Il s'agit de la vente jumelée à l'offre de nouveaux services à l'*Érablière La Grande Coulée*, de l'ouverture d'un bar ainsi que de l'implantation d'une usine de transformation du sirop d'érable. Fait également partie de ce groupe, la création d'un atelier de couture à Lejeune. Une seule initiative, sous l'égide des néoruraux et relevant de l'économie sociale, s'est appliquée à l'ensemble de la population du JAL. Il s'agit de la création d'une coopérative d'aliments naturels. En ce qui a trait au secteur public, le risque de fermeture des écoles de Saint-Juste-du-Lac et de Lots-Renversés a entraîné la mobilisation des parents de ces deux localités.

Pour ce qui est du domaine des transports et des communications, cinq articles correspondant à autant d'initiatives sont issus du JAL. Ces dernières appartiennent toutes au secteur de l'économie sociale. Évoquons l'organisation d'activités en vue d'assurer le financement ainsi que l'élargissement du territoire de desserte de *Radio-JAL* et du journal *Le Jalon*. Émanant du secteur public, les autres projets visaient à accroître l'achalandage du service de traversier entre Saint-Juste-du-Lac et Notre-Dame-du-Lac.

Finalement, la participation citoyenne, les honneurs et les distinctions, les équipements et les infrastructures, la formation, l'aménagement du territoire et la pêche représentent les catégories où moins de cinq articles ont été répertoriés. Aucune recension n'a été inventoriée dans la catégorie « gouvernance ».

### **La période 1991-2000**

Avec moins de 12 % des articles répertoriés, les années 1990 ne peuvent guère être qualifiées de « période faste » en matière d'initiatives de développement local au JAL. À l'exception de la catégorie « sports et loisirs », dont les projets relèvent exclusivement de l'économie sociale, tous les autres groupes comportent moins de 10 recensions. Dix catégories englobent cinq entrées ou moins alors que trois, en l'occurrence la gouvernance, les honneurs et distinctions ainsi que la pêche, n'en comptent aucune.

En ce qui a trait au groupe « sports et loisirs », cinq articles s'appliquent à Auclair. Les initiatives qui en émanent concernent diverses festivités (festival de jazz, festival du cheval et fête nationale), la réalisation d'un documentaire ainsi qu'une exposition organisée dans le cadre du salon du commerce. À Saint-Juste-du-Lac, le *Festival du Pointu* récolte trois entrées. Une autre a trait au raccordement de cette municipalité au sentier national de marche.

Pour sa part, l'agriculture a favorisé l'émergence de huit projets, exclusivement issus du secteur privé. À Lejeune, nous pensons, entre autres choses, à l'implantation d'une usine de transformation de sirop d'érable dans les anciens locaux de la *Charcuterie Bégin*, à l'élaboration de nouvelles méthodes relatives à la culture de pommes de terre de semence en vue d'en accroître la production ainsi qu'à l'établissement d'une entreprise offrant des produits de l'érable sur une base annuelle. À Auclair, deux recensions concernent l'élevage du bison tandis qu'une autre a mis en exergue la contribution de l'acériculture au développement économique du JAL en général et de cette municipalité en particulier.

Huit initiatives relèvent du tourisme dont six ont été menées à Auclair. Elles concernent le développement de nouvelles activités et l'ajout d'infrastructures au camping municipal, le prolongement de la saison et la privatisation éventuelle du *Ranch des Montagnards* ainsi que la valorisation du Grand lac Squatec. Cette mise en valeur, qui s'est traduite par l'ajout de deux bassins d'élevage et l'ensemencement artificiel du lac, s'est effectuée dans une perspective de diversification de l'offre touristique en particulier pour les municipalités d'Auclair et de Lejeune. C'est dans ce même esprit de diversification, mais aussi dans le but d'assurer la viabilité financière du service de traversier, que les autorités portuaires de Saint-Juste-du-Lac ont également misé sur l'offre de croisières. Les

secteurs privé et public se partagent de manière égale les huit entrées en lien avec l'industrie touristique que nous avons recensées au cours de cette période.

### **La période 2001-2010**

La décade qui s'étend de 2001 à 2010 a surtout été marquée par la remise de distinctions. En fait, parmi les 104 articles inventoriés au cours de cette période, 22 sont compris au sein de cette catégorie. À Lots-Renversés, l'entreprise *Bégin & Bégin* a été signalée à plusieurs reprises dans la presse locale que ce soit pour les travaux de rénovation et d'agrandissement dont elle a fait l'objet ou encore pour la qualité de sa gestion. Rappelons que *Bégin & Bégin* s'est aussi vu décerner le titre d'« entreprise de l'année » au Témiscouata en 2002. Pour sa part, l'entreprise les *Cercueils Alliance Saint-Laurent* a remporté deux prix en 2005. À Auclair, *Les Matériaux Témis* ont eu droit, en 2010, à cette même reconnaissance. Ont également été honorés au sein de cette localité, le *Domaine Acer*, les pompiers volontaires ainsi que la *Ferme G. Robert*. Le Festival des réussites a aussi reconnu diverses initiatives qui ont émané du pacte rural en 2006 et en 2010, dont l'un des récipiendaires fut le camping *Les Sous-bois de l'anse* de Saint-Juste-du-Lac. Un résident de cette municipalité a reçu le mérite forestier. À Lejeune, en 2002, le travail de Mme Érica Trottier de la *Coopérative SolidArt* a été souligné pour son implication au sein du Carrefour Jeunesse Emploi. Pour sa part, la *Ferme Caron* a obtenu, en 2005, le « prix de la reconnaissance entrepreneuriale ». Enfin, *Les Constructions CB* font partie des lauréats lors du 17<sup>e</sup> gala de l'entreprise au Témiscouata tenu en 2008. Comme nous pouvons le constater, la quasi-totalité des récipiendaires relève du secteur privé.

Au deuxième rang figure la catégorie « développement communautaire » avec 18 entrées, celles-ci relevant exclusivement de l'économie sociale. Parmi ces recensions, sept se rapportent au territoire du JAL désigné comme tel. Serait-ce le signe d'une certaine forme de renouvellement de l'esprit du JAL ? Signalons, entre autres choses, la concertation de 10 entreprises d'économie sociale (qui, par ailleurs, sont toutes issues du JAL) en vue de promouvoir l'industrie touristique, la formation d'un comité visant à favoriser le développement des municipalités sises à l'est du lac Témiscouata ainsi que la participation d'un groupe de jeunes du JAL à la confection d'œuvres d'art. Le JAL a aussi été l'hôte de la « Journée de la résistance » en 2009, trois articles ayant porté sur ce sujet dont un est paru dans le *Journal Info-Dimanche* sous le titre : « Le JAL, symbole de coopération rurale ». Toujours dans le domaine du développement communautaire, nous avons répertorié quatre projets à Auclair dont deux s'appliquent également à Lejeune. Il s'agit de la volonté, exprimée par les acteurs locaux de ces deux municipalités, de prendre en main les destinées du développement, la réalisation d'un exercice de consultation conduit par la coopérative de développement agroforestier ainsi que l'organisation d'une corvée. À Lejeune, la mise en place d'un nouvel organisme de développement, en l'occurrence la *Corporation de développement Saint-Godard*, a fait l'objet de deux articles. Il en va de même des *Jardiniers coopérants* de Saint-Juste-du-Lac. Aucune initiative ne s'applique à Lots-Renversés, cette dernière localité misant plutôt sur son appareil industriel pour favoriser son développement.

La catégorie « amélioration de la qualité de vie » comprend 12 recensions dont la plupart relève de l'économie sociale, les secteurs privé et public en comptant une chacun. Une seule s'applique au JAL dans son ensemble. Il s'agit du projet « Force vive », une démarche d'éducation populaire visant à sensibiliser la population au phénomène de la pauvreté. Dans le cas d'Auclair, le *Domaine Acer*, en collaboration avec 16 autres organismes du Témiscouata, s'est engagé à prendre le virage vert. Une marche pour la paix, sous l'égide du regroupement populaire jallois, a également été organisée au sein de cette même municipalité. Ce thème a aussi inspiré les élus locaux de Saint-Juste-du-Lac, ce qui s'est traduit par l'inauguration de la « place de la paix » à l'automne 2003. L'aménagement de la cour d'école à Lejeune a aussi contribué à l'amélioration du cadre de vie des élèves qui fréquentent cette institution.

Relevant majoritairement du secteur public, 11 recensions font partie de la catégorie « tourisme » qui occupe la troisième position. L'ébauche d'un circuit culturel est la seule initiative qui a émané du JAL en ce domaine. L'intégration des municipalités d'Auclair, de Lejeune et de Saint-Juste-du-Lac aux jardins célestes a fait l'objet de trois recensions. Un article a porté sur l'implication des élus d'Auclair et de Lejeune dans l'élaboration de nouveaux outils de promotion touristique mettant notamment l'accent sur la route Champêtre. Pour sa part, la municipalité de Lejeune s'est dotée d'un accès au Grand lac Squatec. Enfin, les élus municipaux de Saint-Juste-du-Lac se sont montrés favorables à la création d'un parc national, trois articles ayant porté sur ce sujet.

Tous les autres groupes récoltent six mentions ou moins ; quatre n'en comportent aucune. Il s'agit des catégories « équipements et infrastructures », « gouvernance », « participation citoyenne » et « pêche ».

### **La période 2011-2015**

Constituant près du quart de notre corpus, quelque 127 articles ont été répertoriés au cours de la période 2011-2015, celle-ci, contrairement aux quatre précédentes, ne couvrant que cinq ans.

Avec 29 entrées, la catégorie « sports et loisirs » est la mieux représentée. À l'exception de l'implantation d'un centre de conditionnement physique à Lots-Renversés, toutes les initiatives faisant partie de cette catégorie relèvent de l'économie sociale. La mise en place, par le club de canoë-kayak *La Cordelle*, d'un circuit lacs et rivières dans le secteur du Grand lac Squatec, est la seule initiative, bien que ne relevant pas des acteurs sociaux du JAL, s'inscrivant à l'échelle de cette région. Huit articles ont fait la promotion d'Auclair et, en particulier, de l'organisation d'un tournoi de balle-molle, d'un gala amateur et de la formation d'un club de BMX. Par ailleurs, cinq des six articles se rapportant à Saint-Juste-du-Lac visaient à mousser le *Festival du Pointu* alors que l'autre concernait la Fête des voisins. Dans le cas de Lejeune, deux articles ont mis à l'avant-scène la tenue d'une fête de musiciens alors que l'organisation d'un nouveau festival et d'une fête champêtre a fait l'objet de deux articles.

Les transports et les communications ont donné lieu à 20 recensions, plaçant cette catégorie en deuxième position au sein de notre classification. Tous les articles ont porté sur le service de traversier entre Saint-Juste-du-Lac et Notre-

Dame-du-Lac. Les initiatives qui en découlent relèvent exclusivement du secteur public. Hormis Saint-Juste-du-Lac, aucune autre localité du JAL n'a été concernée par ce dossier. Plusieurs articles, soit plus précisément 10, ont mis l'accent sur le début de la saison du *Corégone*. Cinq ont fait état de travaux de réfection aux quais ainsi qu'aux autres infrastructures. En 2013, il a été question à trois reprises de la cession des quais de Notre-Dame-du-Lac et de Saint-Juste-du-Lac à la *Régie intermunicipale des infrastructures portuaires du lac Témiscouata*, un dossier qui a nécessité neuf années de négociation avec différents types d'intervenants. L'année suivante, le service fêtait son centième anniversaire. Deux articles ont souligné cet événement. À noter que nous n'avons répertorié aucun article, au cours de cette période, mettant en exergue diverses formes d'initiatives en vue de rentabiliser le service.

Avec 17 entrées, la catégorie « honneurs et distinctions » est la troisième où nous avons dénombré le plus d'articles. Récoltant neuf mentions, la municipalité d'Auclair se démarque sur ce plan. Plusieurs initiatives, dont les nouveaux aménagements apportés au camping local et à la piste de BMX, ont été soulignées lors de la 10<sup>e</sup> édition du Festival des réussites. Le *Domaine Acer* et des acériculteurs ont aussi été récompensés pour la qualité de leurs produits et de leur travail. Nommé personnalité jeunesse lors du gala de l'entreprise, Germain Robert, propriétaire d'une ferme laitière, a fait l'objet de trois articles alors que Valentin Deslauriers a reçu une mention d'honneur dans la catégorie « travailleur autonome ». Un autre article a mis l'accent sur la relève entrepreneuriale. Confiée aux propriétaires des *Matériaux Témis*, la présidence d'honneur du 20<sup>e</sup> Gala de l'entreprise a donné lieu à une recension. Le projet *Funambule* a également remporté un prix dans le cadre du 14<sup>e</sup> concours québécois en entrepreneuriat de la MRC de Témiscouata, volet « entrepreneuriat étudiant ». Bien que la plupart de ces initiatives relèvent du secteur privé, l'économie sociale est néanmoins présente notamment par le biais de l'OBNL *Au meilleur de soi*, à qui l'on doit l'aménagement de la piste pour BMX et l'implantation du projet *Funambule*. Saint-Juste-du-Lac récolte cinq recensions dont trois sont issues du secteur public, une de l'économie sociale alors qu'une autre fait partie à la fois de l'économie sociale et du secteur privé. Ont notamment été mis à l'honneur l'école *Plein Soleil* (qui a remporté, en 2013, le concours « École Logique Desjardins » organisé à l'intention des écoles du Québec et de l'Ontario dans le cadre de la caisse scolaire), le centre de services de la passerelle (qui favorise l'accès au *Parc national du lac Témiscouata*) ainsi que certains jeunes, ces derniers ayant soit effectué un retour dans leur village natal ou contribué à la relève entrepreneuriale.

Arrivent *ex æquo* au quatrième rang les domaines du tourisme et de l'aménagement du territoire. Avec cinq recensions, Saint-Juste-du-Lac se démarque en raison de son concept d'*Entreparc*, mais aussi de son intégration, à l'instar des autres municipalités du Témiscouata, au réseau des municipalités fleurons du Québec. Par ailleurs, des travaux de mise en valeur du cerf de Virginie et la formation d'un club de BMX figurent parmi les principales réalisations répertoriées en aménagement du territoire à Auclair, bien que cette municipalité et, dans une moindre mesure, celle de Lejeune, profitent également des retombées

du *Parc national du lac Témiscouata*, comme en témoignent deux articles qui ont abordé ce sujet. Pratiquement toutes ces initiatives, soit plus précisément sept, relèvent du secteur privé. Les autres sont issues de l'économie sociale. Mentionnons que nous n'en avons dénombré aucune à Lots-Renversés.

En ce qui a trait au tourisme, le concept d'*Entreparc*, avec trois recensions, a particulièrement attiré l'attention à Saint-Juste-du-Lac, de même que les efforts déployés par les acteurs locaux pour attirer les touristes, une intervention qui s'applique également à la municipalité d'Auclair. Les municipalités d'Auclair et de Lejeune ont également été les hôtes du dévoilement d'un logo et d'une carte touristique visant à promouvoir cette industrie au sein de la MRC de Témiscouata. Dans cette même foulée, des murales ont été peintes sur les murs des écoles de ces deux localités, une initiative qui s'est inscrite dans le cadre du Congrès mondial acadien de 2014. Toujours à Auclair, des organismes œuvrant dans le domaine touristique se sont concertés au sujet de l'implantation d'un nouveau circuit. Le secteur public a donné lieu à sept des dix recensions que nous avons répertoriées dans la catégorie « tourisme », contre une pour l'économie sociale et une autre pour le secteur privé. Une initiative, liée à la promotion de l'industrie touristique, relève à la fois du secteur privé et de l'économie sociale. Aucun projet n'a été recensé dans le domaine du tourisme à Lots-Renversés au cours de cette période.

Sur les 10 articles que nous avons inventoriés dans le domaine de la culture, huit se rapportent à une même initiative, à savoir le *Festival Le Jeune Archet* à Lejeune. Les deux autres concernent le projet « Murmures des villages au Témiscouata » (qui consiste en l'inauguration d'un circuit de murales extérieures) à Saint-Juste-du-Lac et à Lots-Renversés ainsi que la réalisation d'un documentaire sur le 40<sup>e</sup> anniversaire du JAL. Sauf pour ce qui concerne cette dernière initiative, qui est issue du secteur privé, l'économie sociale a été préconisée comme modèle de développement en ce qui a trait à la mise en œuvre de ces projets.

Huit domaines d'intervention ont recueilli dix entrées ou moins. Il s'agit de la qualité de vie (7), du développement communautaire (5), de la formation (5), des entreprises de transformation (3), de l'agriculture (1), des équipements et infrastructures (1), de la gouvernance (1) et de la participation citoyenne (10). Aucun article n'a été répertorié dans les secteurs de la foresterie et de la pêche. De même, la mobilisation des acteurs sociaux n'a pas engendré le déploiement d'initiative particulière.

#### **4.2.2. Recension et identification des principaux problèmes**

Le dépouillement des journaux locaux et régionaux a permis de dénombrer 137 articles faisant état de différents problèmes survenus entre le 1<sup>er</sup> janvier 1971 et le 30 décembre 2015<sup>11</sup>. Nous regroupons sous ce générique divers événements, situations, problématiques ou conflits qui ont entravé le processus de déve-

---

<sup>11</sup> Précisons qu'aucun article n'a été recensé en 2016 comparativement à un en 2017, ce dernier portant sur des inquiétudes quant au financement du *Corégone*.

loppement local du JAL au cours de la période à l'étude. À titre d'exemples, mentionnons les coupures budgétaires, la perte, la fermeture ou la restructuration de services ou d'entreprises, les faillites, etc. Ces problèmes sont liés essentiellement au secteur de l'économie publique (48 articles), suivie de près par l'économie sociale (41 articles). Pour sa part, l'économie privée (30 articles) vient au troisième rang alors que l'économie informelle, avec 18 recensions, occupe le quatrième.

#### 4.2.2.1. Analyse géographique

Sur le plan géographique, comme l'illustre le tableau 11, les problèmes semblent avoir davantage affecté Saint-Juste-du-Lac. On y dénombre, en effet, 50 entrées, c'est-à-dire plus du tiers de toutes celles que nous avons répertoriées, dont 39 relèvent de l'économie publique. Les problèmes signalés dans les articles sont, pour l'essentiel, imputables aux difficultés du traversier. Dès lors, les transports et les communications représentent le secteur d'activité où nous avons dénombré le plus de recensions, à savoir 30, celles-ci représentant le quart de notre corpus. Les entreprises de services viennent au second rang (9 articles). Il s'agit notamment de la gestion de la plage municipale et de l'avenir de l'église. Certains problèmes concernent aussi la localité de Lots-Renversés. C'est le cas du maintien de la dernière école du village et du service postal. Suivent les difficultés liées à la gouvernance (8 articles) imputables à une saisie de stupéfiants, de cannabis et de corégones. Enfin, les entreprises de transformation et le tourisme ferment la marche avec respectivement deux et une recensions. Le retard de production qu'ont accusé les *Confections JC* ainsi que le départ des *Cercueils Alliance Saint-Laurent* constituent les deux articles en lien avec le secteur secondaire. Pour ce qui est du tourisme, il s'agit de la division, causée au sein de la population, au sujet de la création du parc national.

Avec 39 entrées représentant plus du quart de notre corpus, Auclair occupe la deuxième place. De ce nombre, 17 concernent l'économie privée et 13 l'économie sociale. La vente de l'*Érablière La Grande Coulée* (13 articles) a mobilisé une bonne partie de l'espace médiatique. En fait, tous les articles répertoriés sous la catégorie « entreprise de services » concernent soit cet établissement ou *Le Ranch des Montagnards*. Dans le domaine de l'agriculture, sept articles ont porté sur le projet de pommes de terre de semence alors que six ont fait référence à des activités criminelles que nous avons classées sous le label « gouvernance ». Quant aux cinq articles relevant du développement communautaire, ils concernent notamment les difficultés financières de la fabrique, la restructuration de la coopérative de développement agroforestier, le dossier de la pomme de terre de semence, l'abandon des vocations touristique et piscicole de l'*Érablière La Grande Coulée*, la liquidation des actifs et la fermeture des *Essences Jalles Inc.* Les catégories « aménagement du territoire », « coopération », « droit de la personne » et « tourisme » comportent une recension chacune.

**Tableau 11 : Distribution des articles signalant les divers problèmes de développement local issus du JAL par secteurs d'activité et milieux géographiques**

Secteurs d'activité/Milieux géographiques	Auclair	Lejeune	Lots- Renversés	Saint- Juste-du-L.	JAL	Total		
						n	%	
agriculture	7	1	0	0	0	8	5,4	
aménagement du territoire	1	1	0	0	1	3	2,0	
coopération	1	1	0	0	0	2	1,4	
développement communautaire	5	0	0	0	19	24	16,3	
droit de la personne	1	0	0	0	0	1	0,7	
entreprise de services	13	4	9	9	0	35	23,8	
entreprise de transformation	3	1	3	2	0	9	6,1	
foresterie	0	1	1	0	4	6	4,1	
gouvernance	7	4	1	8	1	21	14,3	
tourisme	1	0	0	1	0	2	1,4	
transports et communications	0	0	0	30	6	36	24,5	
Total	n	39	13	14	50	31	147	100,0
	%	26,5	8,8	9,5	34,0	21,2	100,0	

Le JAL dans son ensemble récolte 31 entrées. De celles-ci, 25 relèvent de l'économie sociale. Bien que celle-ci ait contribué au développement du JAL, pareille situation illustre aussi sa très grande fragilité. De manière plus spécifique, 19 des 31 articles que nous avons inventoriés pour l'ensemble du JAL concernent le développement communautaire. La plupart de ceux-ci ont mis l'accent sur les problèmes de la coopérative de développement agroforestier. Trois ont porté sur les malaises socioéconomiques du JAL, mais aussi sur les difficultés sur le plan de la mobilisation. La fin des activités de la *CODEST* a fait l'objet de deux recensions. Les autres articles se rapportent à l'artisanat ainsi qu'aux défis affectant, de manière générale, les OBNL du JAL. Ayant souvent fait les manchettes, les difficultés récurrentes concernant le financement du *Corégone* expliquent la présence de trois des six recensions dans la catégorie « transports et communications ». La fermeture de *Radio-JAL*, l'avenir du journal communautaire *Le Jalon* ainsi que la déficience du service téléphonique ont également retenu l'attention au sein de cette même catégorie. Quant aux quatre articles que nous avons relevés dans le domaine de la foresterie, ils portaient sur les conséquences des compressions budgétaires décidées par les instances gouvernementales dans ce secteur d'activités et plus spécifiquement sur les activités du groupement forestier. Les catégories « aménagement du territoire » et « gouvernance » englobent chacune une recension.

Quelque 14 articles ont mis en exergue les difficultés qui affectent Lots-Renversés. Huit de ceux-ci traitent de problèmes dans le secteur de l'économie publique, quatre dans l'économie privée, un dans l'économie sociale et un autre dans l'économie informelle. En tournant les projecteurs sur les différents secteurs d'activité, nous constatons que les services de proximité ont particulièrement été mis à mal au sein de cette localité pour un total de neuf articles dont la plupart concernent la survie de l'école. Avec trois entrées, les entreprises de transformation détiennent le deuxième rang de notre classement. Deux articles ont porté sur la fin des activités des *Cercueils Alliance Saint-Laurent* alors

que l'autre faisait état de la fermeture de la *Charcuterie Bégin Inc.* Enfin, la foresterie et la gouvernance comportent chacune une entrée. Dans le premier cas, il s'agit d'une assemblée en vue de déterminer l'avenir du groupement forestier alors que le deuxième renvoie à des problèmes de criminalité.

Finalement, parmi les 13 articles que nous avons répertoriés à Lejeune, quatre relèvent de l'économie publique, quatre de l'économie informelle, trois de l'économie sociale et deux de l'économie publique. Aucun secteur d'activité ne particularise cette dernière localité, toutefois des saisies de drogue ont été relatées à travers trois articles que nous avons regroupés dans la catégorie « gouvernance ». Les autres problèmes concernent surtout l'avenir des services de proximité, dont l'école et le bureau de poste. La levée du moratoire sur la production porcine, les conséquences liées au passage de l'autoroute 85 sur les terres agricoles ainsi que la pénurie de main-d'œuvre associée à l'entreprise *Confections Loulou* ont également été source de préoccupation au sein de cette même localité.

#### **4.2.2. Analyse par période temporelle**

##### **La période 1971-1980**

En considérant les diverses périodes temporelles, nous observons, au tableau 12, que celles qui s'étendent entre 1971 et 1980 ainsi qu'entre 2001 et 2010 comportent la plus faible proportion de recensions portant sur les différents problèmes issus du JAL, celles-ci représentant moins de 10 % de notre corpus. Faut-il rappeler que la période 1971-1980 correspond à l'époque glorieuse du JAL où une kyrielle d'initiatives de développement local prenant essentiellement appui sur le secteur communautaire ont vu le jour. Conséquemment, il va de soi que les problèmes répertoriés y sont en moins grand nombre. Néanmoins, nous avons dénombré 12 articles en lien avec l'économie sociale alors que l'autre renvoie à l'économie publique. On retrouvera, au tableau 13, une ventilation des différents articles recensés en fonction du type d'économie et de la nature des problèmes. En ce qui concerne plus spécifiquement ce dernier point, nous avons retenu quatre catégories, à savoir : les problèmes liés à la criminalité, à la gouvernance, à la mobilisation sociale et à la participation citoyenne.

Eu égard aux différents secteurs d'activité, ce sont les difficultés inhérentes au secteur agricole, et en particulier au dossier de pommes de terre de semence, qui ont caractérisé cette décade. On déplore notamment des problèmes liés à la mise en marché du produit ainsi qu'à son financement. Mais ce n'est pas seulement ce projet qui semble avoir tiré de l'arrière. Les initiatives gravitant autour de l'artisanat ont été mises à mal par le même genre de difficultés auxquelles viennent s'ajouter un manque de visibilité ainsi que des carences en matière d'approvisionnement de matériaux. Le développement communautaire a aussi été affecté par la restructuration de la coopérative de développement agroforestier. Dans le secteur des transports et des communications, la précarité du service téléphonique (lignes multiples) ainsi que les difficultés financières de *Radio-JAL* couplées à l'annonce éventuelle de sa fermeture constituent les trois problèmes que nous avons répertoriés. Avec huit articles, ces derniers concer-

ment au premier chef la localité d'Aclair alors que six s'appliquent au JAL dans son ensemble.

**Tableau 12 : Distribution des articles signalant les divers problèmes de développement local issu du JAL par secteurs d'activité et périodes temporelles**

Secteurs d'activité/Périodes temporelles	1971-80	1981-90	1991-2000	2001-10	2011-15	Total	
						n	%
agriculture	6	1	0	0	1	8	5,4
aménagement du territoire	0	2	0	1	0	3	2,0
coopération	0	0	1	0	0	1	1,4
développement communautaire	4	19	1	0	0	24	16,3
droit de la personne	0	1	0	0	0	1	0,7
entreprise de services	0	25	1	2	1	29	23,8
entreprise de transformation	0	6	1	0	2	9	6,1
foresterie	0	4	1	1	0	6	4,1
gouvernance	0	2	6	4	6	18	14,3
tourisme	0	1	0	1	0	2	1,4
transports et communications	3	11	11	4	7	36	24,5
Total	n	13	72	22	13	17	137
	%	26,5	8,8	9,5	34,0	21,2	100

**Tableau 13 : Distribution des articles signalant les divers problèmes de développement local issu du JAL selon leur nature et par type d'économie**

Types d'économie/Types de problèmes	Criminalité	Gouvernance	Mobilisation sociale	Participation citoyenne	Total	
					n	%
informelle	18	0	0	0	18	13,1
privée	0	29	0	0	30	21,9
publique	0	48	0	0	48	35,0
sociale	0	39	1	1	41	30,0
Total	n	18	116	1	1	137
	%	13,7	84,7	0,8	0,8	100,0

### La période 1981-1990

En raison du nombre élevé d'articles que nous avons répertoriés, nous constatons, au tableau 12, que les problèmes semblent s'être avérés plus nombreux entre 1981 et 1990, cette dernière décennie correspondant à la fin de l'époque du JAL. La période 1981-1990 concentre, de fait, plus de la moitié des articles que nous avons recensés, soit plus précisément 72 sur un total de 137. L'économie sociale regroupe l'essentiel des articles, à savoir 26, contre 23 pour l'économie privée, 21 pour l'économie publique et deux pour l'économie informelle.

Au chapitre des différents domaines d'activité, les entreprises de services arrivent au premier rang. Sur les 29 articles qui figurent au sein de ce groupe, toutes catégories confondues, 25 se rapportent à cette période. La décennie 1981-1990 semble donc avoir été affectée par la fragilisation de l'offre de services. La sauvegarde de la dernière école du village à Saint-Juste-du-Lac et à Lots-Renversés a fait l'objet de six recensions. À ce sujet, deux articles ont levé le voile sur les guerres de clocher que se livrent ces deux communautés à l'égard de ce service de proximité alors qu'à Lots-Renversés la survie du bureau de poste a donné lieu

à deux recensions. Un article a aussi porté sur la fermeture imminente du bureau de poste à Auclair. Onze articles ont fait mention de la précarité financière du *Ranch des Montagnards*. Les autres contributions avaient pour sujets la fusion des caisses populaires ainsi que la privatisation de l'*Érablière La Grande Coulée* et de la plage de Saint-Juste-du-Lac.

Avec 11 entrées, la catégorie « transports et communications » détient le second rang. Neuf articles ont mis de l'avant les problèmes inhérents au service de traversier. Parmi les principales difficultés dont il a été question, évoquons la diminution du nombre de traversées, l'augmentation des tarifs, le gel de la subvention accordée par le gouvernement du Québec et l'absence de volonté manifestée par les municipalités d'Auclair et de Lejeune à le soutenir. Les problèmes relatifs au journal communautaire *Le Jalon* ont également donné lieu à deux contributions.

Le troisième secteur d'activité où nous avons dénombré le plus d'articles au cours de cette même période est celui du développement communautaire. L'incertitude financière de la coopérative de développement agroforestier a fait l'objet de neuf articles, sur un total de 19 recensés au sein de cette catégorie. Six ont dénoncé l'état de léthargie dans lequel est plongé le JAL, léthargie qui se manifeste notamment par un affaiblissement des capacités d'apprentissage. L'absence d'une politique de développement rural a également été décriée à deux reprises. Quant aux deux autres contributions, elles ont porté sur le démantèlement de la *CODEST* et sur les difficultés financières de la fabrique d'Auclair.

Six articles ont mis en exergue les problèmes du secteur de la transformation. Ceux-ci concernent notamment *Les Essences Jalles Inc.* (2 articles) ainsi que *Confections Loulou* (2 articles), deux entreprises qui ont dû cesser leurs activités en raison de leur faible rentabilité. Bien qu'elle n'ait pas eu à subir le même sort, l'entreprise *Cercueils Alliance Saint-Laurent* a aussi éprouvé des problèmes financiers qui ont fait l'objet d'une recension. Quant à la dernière entrée, il s'agit d'un article faisant mention de la fermeture de la *Charcuterie Bégin Inc.* à Lots-Renversés.

Quatre contributions relèvent du domaine de la foresterie, dont deux ont été consacrées à la privatisation de l'*Érablière La Grande Coulée*. Les difficultés inhérentes à l'implantation d'une usine de transformation du sirop d'érable et la diminution des subventions octroyées à l'aménagement forestier et ses conséquences sur le groupement forestier ont fait l'objet des deux autres.

En matière d'aménagement du territoire, nous avons relevé deux articles ayant pour sujet la diminution des sommes consacrées à l'entretien des chemins d'hiver. Deux articles concernent des problèmes de gouvernance liés à des vols par infraction. Enfin, ayant pour objets, entre autres, la faiblesse de la rentabilité des *Productions JMD* et du *Ranch des Montagnards*, nous avons recensé un article dans le domaine de l'agriculture, un autre dans celui du tourisme et un dernier relatif au droit de la personne.

### **La période 1991-2000**

Avec 22 recensions constituant 16 % de notre corpus, la décade 1991-2000 arrive au deuxième rang eu égard au nombre d'articles que nous avons relevés. Cette période se distingue par un plus grand nombre de recensions (12) dont les problèmes sont issus de l'économie publique. Six articles relèvent de l'économie informelle alors que le secteur privé et l'économie sociale en comportent deux chacune.

La moitié des articles recensés font référence au secteur des transports et des communications, ceux-ci ayant tous mis en évidence la saga du *Corégone*. Il s'agit de problèmes récurrents liés à son financement et à sa gestion. Les six articles en lien avec la gouvernance concernent exclusivement des saisies de drogue. Bien que les trois municipalités du JAL soient affectées par ce phénomène, c'est Auclair qui en a récolté le plus avec trois entrées comparativement à deux pour Lejeune et une pour Saint-Juste-du-Lac. Les autres catégories, en l'occurrence la coopération, le développement communautaire, les entreprises de transformation et la foresterie, englobent un article chacun. Les problèmes relatés concernent respectivement la fusion des caisses du JAL, la *Corporation de développement Saint-Godard*, l'abandon de la vocation touristique et piscicole de l'*Érablière La Grande Coulée* ainsi que les modifications apportées au programme d'aménagement forestier.

### **La période 2001-2010**

Cette période a fait l'objet de 13 contributions. Sept se rapportent au secteur public, quatre à l'économie informelle alors que l'économie sociale et le secteur privé en comportent une chacun. En considérant les différents champs d'activité, ces articles se distribuent comme suit : quatre ont porté sur des problèmes de gouvernance, dont trois sur des saisies de drogues (Auclair, Saint-Juste-du-Lac et Lejeune) et un sur le braconnage (Saint-Juste-du-Lac). Ayant tous mis de l'avant les difficultés du *Corégone*, quatre relèvent des transports et des communications. Objet de deux articles, ces problèmes ont notamment concerné la rétrocession des quais aux municipalités de Notre-Dame-du-Lac et de Saint-Juste-du-Lac. Un troisième a porté sur le refus de Transport Canada de procéder à l'inspection des quais en raison d'arrérages de droits d'amarrage et le quatrième sur la suspension des activités du traversier suite à un déficit occasionné par la faiblesse de son achalandage. Les entreprises de services arrivent au troisième rang. Les deux articles inventoriés ont fait écho à la survie des écoles de Lejeune et de Lots-Renversés. Les domaines de l'aménagement du territoire, de la foresterie et du tourisme récoltent chacun une recension. Les problèmes soulevés ont concerné la levée du moratoire sur la production porcine à Lejeune, les impacts de la crise forestière sur l'économie du JAL ainsi que les dissensions entourant la création d'un parc national à Saint-Juste-du-Lac.

### **La période 2011-2015**

Finalement, constituant 12,3 % de notre corpus, nous avons dénombré 17 articles faisant état de divers types de problèmes survenus au cours des cinq dernières années couvertes par notre étude. Eu égard aux différents types d'économie, ceux-ci se répartissent comme suit : économie publique (7 articles), économie informelle (6 articles), secteur privé (3 articles) et économie sociale (1

article). Sept articles concernent le secteur des transports et des communications et, plus spécifiquement, les problèmes de financement du *Corégone*, la désuétude des infrastructures portuaires à Notre-Dame-du-Lac et à Saint-Juste-du-Lac et la suspension du service lors de la tenue du *Festival du Pointu*. Les six articles répertoriés dans la catégorie « gouvernance » ont essentiellement porté sur des affaires de stupéfiants. La décision des *Cercueils Alliance Saint-Laurent* de quitter Lots-Renversés a fait l'objet de deux articles que nous avons regroupés dans la catégorie « entreprise de transformation ». Finalement, le secteur agricole et les entreprises de services ont donné lieu à la publication d'un article chacun. Les problèmes abordés ont porté sur les impacts liés au passage de l'autoroute 85 sur les terres agricoles ainsi que sur l'avenir de l'église de Saint-Juste-du-Lac.

### 4.3. Analyse perceptuelle

#### 4.3.1. Les acteurs locaux et régionaux

##### 4.3.1.1. L'expérience du JAL et ses retombées

Lorsque nous avons demandé à nos participants de raconter l'expérience qu'ils avaient du JAL et de relater comment ils l'avaient vécue, il était étonnant de constater que la majorité d'entre eux avaient toujours fraîchement en mémoire les différents événements relatifs à cette expérience. L'un de ceux-ci évoque qu'il persisterait encore « un discours très émotif en raison [...] de tout ce qui s'est passé dans les années 1970 » (entrevue no 5). Ce même participant a notamment mis en exergue la prise d'otage de deux fonctionnaires survenue à la salle municipale d'Auclair en 1973<sup>12</sup>. Un autre relate un bien triste souvenir : « Certains ont dû déménager à Matane. Pour être certains qu'ils ne reviennent pas, on a brûlé leur maison » (entrevue no 3). Un seul répondant, qui demeure au JAL depuis 1993, a mentionné ne pas être assez à l'aise pour parler de cette expérience, bien qu'il ait parcouru le livre de DESCHÈNES et ROY publié en 1994 sous le titre *Le JAL : Trajectoire d'une expérience de développement local*. Les autres, la plupart des néoruraux, avaient tous une connaissance pointue de ce mouvement social, et ce, même s'ils n'étaient pas sur place à l'époque du JAL. Un répondant, dont l'histoire du JAL l'a incité à s'impliquer au sein de son milieu à différents niveaux, témoigne de son intérêt à l'égard de cette expérience.

« Je ne suis pas du JAL, mais j'en ai entendu parler en 2008 par mes beaux-parents. J'ai lu le livre de M. Roy. J'ai visionné toutes les cassettes vidéo que ma belle-mère a sur le JAL. J'en ai aussi parlé avec les gens plus âgés de la paroisse qui l'ont vécu. C'est de cette manière que j'ai décidé de m'impliquer. » (Entrevue no 2)

Le groupement forestier est considéré comme l'initiative la plus novatrice de ce mouvement en raison de ses impacts en termes de développement territorial durable. « Le groupement forestier était vraiment un groupement collectif dans

---

<sup>12</sup> Curieusement, un résident du JAL fait référence à ce même événement dans le documentaire *Si Jallions voir*. Pour plus d'informations, le lecteur se référera au documentaire ou encore à l'article du journaliste Réal Bouvier paru le 5 octobre 1973 dans *La Presse* sous le titre : « Deux fonctionnaires plient devant la fermeté d'un groupe de citoyens ».

le but de favoriser l'occupation du territoire et l'exploitation des ressources naturelles » (entrevue no 10). En ce sens, il aurait permis d'éviter la fermeture de villages et, en particulier, d'Auclair. Un participant est on ne peut plus explicite à ce sujet.

« S'il n'y avait pas eu le groupement forestier, c'est sûr que la paroisse aurait fermé. Avant le groupement, mon mari allait travailler au Maine. Quand le groupement s'est implanté, il est resté à Auclair. Le groupement forestier a permis à la population de demeurer dans la région. » (Entrevue no 11)

Qui plus est, cette initiative se serait inscrite au sein du territoire : celui du JAL. Elle serait soutenable sur le plan écologique en raison des diverses activités (sylviculture, aménagement forestier, protection et préservation de la forêt, en particulier des érables) qu'elle a générées, lesquelles étaient, au surplus, respectueuses de l'environnement. Ayant favorisé la création de plus de 200 emplois, le groupement aurait aussi été rentable sur le plan économique.

« C'est ça qui tenait les gens en emploi. » (Entrevue no 3)

« À une certaine époque, il y avait entre 300 et 400 travailleurs aux niveaux de l'administration et des différents chantiers. » (Entrevue no 10)

Sur ce même aspect, le groupement aurait aussi été un incubateur de projets (pomme de terre de semence, *Érablière La Grande Coulée*, usine de fabrication d'huiles essentielles, etc.). Encore aujourd'hui, il continuerait à appuyer certaines initiatives de développement, comme ce fut le cas de la piste cyclable pour BMX. Dès lors, l'expérience du JAL aurait été le déclencheur d'autres initiatives, dont l'implantation du *Parc national du lac Témiscouata*. « Je suis persuadé que s'il n'y avait pas eu ce mouvement-là, le parc national n'aurait pas vu le jour » (entrevue no 9). Un autre participant considère, au contraire, que l'émergence de ce parc relèverait plutôt de la MRC et du défunt ministre Claude Béchar. Enfin, sur le plan social, le groupement forestier aurait favorisé la mobilisation de toute la communauté jalloise. De toute évidence, il est considéré par la totalité de nos répondants comme un organisme rassembleur. Ce serait également le cas du projet de la cartonnerie à Cabano. Ce dernier, qui découlerait aussi du groupement forestier, aurait mobilisé plusieurs intervenants non seulement du JAL, mais aussi de l'ensemble du Témiscouata, voire du Bas-Saint-Laurent. « Il s'agissait d'un projet majeur qui avait été identifié par le groupement. Ça donnait comme une lancée pour la suite des activités du JAL » (entrevue no 8).

### **Sur le plan socioterritorial**

Les participants sont unanimes à affirmer que l'expérience du JAL se serait avérée une véritable réussite sur le plan du renforcement des capacités, que ce soit en termes de mobilisation sociale, d'affirmation du sentiment identitaire, de consolidation du capital social, d'innovation sociale, de leadership ainsi qu'en ce qui concerne la stimulation de l'empowerment et de la capacité de résilience. Un répondant résume bien « l'effet JAL » : « Ce fut un engouement pour un développement structuré » (entrevue no 6). Mais c'est surtout au chapitre de la mobilisation que les répondants sont les plus explicites. En fait, ce mouvement social aurait engendré une mobilisation exceptionnelle qui se serait notamment

manifestée par une volonté ferme et tenace des résidents de l'époque d'occuper le territoire, coûte que coûte. « Malgré les multiples difficultés qu'a connues l'industrie forestière, la majorité des gens a décidé de rester ici » (entrevue no 3). Cette mobilisation massive aurait aussi favorisé la prise en main du développement par le milieu et la concertation entre différents types d'acteurs (en particulier entre les néoruraux et les résidents natifs du JAL) qui, autrement, n'auraient probablement pas travaillé ensemble. La participation de la population du JAL à diverses campagnes de financement constituerait un autre signe ostensible de cette mobilisation. « Tout le monde était sollicité pour supporter telle ou telle activité » (entrevue no 8).

L'un des principaux facteurs ayant contribué au succès du mouvement jallois tiendrait au leadership incontestable manifesté par différentes catégories d'acteurs. Parmi ceux-ci figure le clergé, mais aussi des individus extérieurs au milieu, le plus souvent des néoruraux venus de la ville en quête de frugalité et de tranquillité. « Ces personnes sont venues occuper le territoire parce qu'elles avaient des valeurs plus fondamentales que celles qui avaient des sous » (entrevue no 10). Sans que nous ayons eu à le leur demander, les participants ont évoqué le nom de quelques-uns de ces leaders, dont Jacques Morin, Claude Morin, André Morin, Maurice Gendron, Gaston Rousseau, Jean-Marie Gilbert, Herman Bélanger, Paul Michaud et Bruno Bonesso. Certains étaient des maires, d'autres des entrepreneurs, des curés, des propriétaires d'entreprises, des présidents de chambre de commerce, des agriculteurs, des forestiers. Il s'agissait de personnes visionnaires, innovatrices, fortement ancrées dans leur milieu, « qui avaient le goût de faire bouger les choses » (entrevue no 4). Mais c'est le nom de Gilles Roy qui, au cours de nos entretiens, est revenu le plus souvent.

« Même après l'époque du JAL, M. Roy a continué à venir nous appuyer dans nos organisations. Le JAL lui tenait à cœur. » (Entrevue no 1)

« Gilles Roy a été une source d'inspiration. Il était un peu comme un mentor, un support moral avec ses idées et sa vision du développement. » (Entrevue no 6)

Par ailleurs, un répondant a mentionné que M. Roy était davantage perçu comme un rassembleur plutôt que comme un véritable leader. Le mouvement aurait aussi reçu l'appui de l'archevêché et de certains professeurs de l'Université du Québec à Rimouski (UQAR).

D'après les personnes qui ont participé à nos entrevues, le clergé aurait exercé un rôle d'avant-plan au sein du mouvement jallois. Riches de compétences en relations humaines, plusieurs prêtres étaient aussi pourvus d'un charisme envoûtant. Dès lors, ils éprouaient une facilité à rassembler leurs paroissiens autour d'objectifs ou de projets communs. Les prêtres avaient aussi une vision sociale du développement comme en font foi ces deux témoignages :

« Le curé était toujours bien occupé de ses paroissiens. Il avait une certaine pertinence dans son discours et ses actions. » (Entrevue no 3)

« Le clergé monopolisait et s'occupait du territoire. » (Entrevue no 10)

Faisant partie de l'élite locale et présents dans chacune des trois paroisses du JAL, les membres du clergé disposaient du temps et de l'énergie nécessaires

pour s'impliquer à fond au sein de leur milieu respectif pour tout ce qui concerne les questions sociales. Ils étaient aussi particulièrement impliqués au sein du mouvement des caisses populaires. Le projet de l'État de fermer des paroisses s'inscrivait aussi en porte à faux avec le fait que l'Église avait été engagée dans plusieurs mouvements de colonisation au sein de l'arrière-pays bas-laurentien, un motif qui incitait les curés à participer au développement local. Enfin, l'implication des prêtres coïncidait avec la parution, en 1967, de l'encyclique *Populorum Progressio*, qui promouvait un développement intégral de l'être humain, sans compter l'influence des mouvements d'action catholique qui faisaient la promotion de l'engagement social depuis quelques années déjà.

Dans un autre registre, l'expérience du JAL aurait contribué à maintenir certains services de proximité. Elle aurait aussi permis à la population de se prendre en main en plus de mieux l'outiller en cas de catastrophe.

« J'ai l'impression que l'expérience du JAL a démontré aux jeunes d'aujourd'hui que s'ils veulent, ils sont capables de faire des choses, mais pas de la même manière. Les gens sont maintenant persuadés qu'ils sont capables de s'en sortir. Advenant le cas où ils seraient pris au pied du mur, je pense que l'expérience du JAL va ressortir. Les gens vont se mettre en commun pour faire des choses. » (Entrevue no 3)

Par ailleurs, cette expérience n'aurait pas eu que des aspects positifs. Parmi les principaux points négatifs qui ont été soulevés par nos répondants, il en est un qui est revenu à plusieurs reprises. Il s'agit des tensions persistantes entre les néoruraux et les résidents originaires du JAL. Il semble bien qu'il régnait une certaine jalousie de la part des seconds à l'égard des premiers parce que ceux-ci étaient généralement plus scolarisés que ceux-là. Ces derniers déploraient notamment le fait que les postes d'agent de développement étaient occupés par des néoruraux alors que les personnes issues de la communauté n'avaient pas les compétences requises pour les détenir. « Les gens du milieu se sentaient agressés, envahis par les urbains » (entrevue no 8). Ces néoruraux arrivaient aussi avec des valeurs et des modes de vie différents ainsi qu'avec de nouvelles façons de faire, ce qui en irritait plusieurs. « Il [y] avait comme une espèce de résistance par rapport à eux. Leur apport a été moins reconnu » (entrevue no 10).

### **Sur le plan économique**

En termes de développement économique, l'expérience du JAL aurait aussi été bénéfique à différents points de vue. D'abord, en raison de leur capacité d'innovation, les néoruraux auraient contribué à stimuler l'économie locale.

« Beaucoup d'entre eux avaient de nouvelles idées. Ils ont mis en place des entreprises qui fonctionnent encore aujourd'hui. C'est un des aspects qui a été sous-estimé. » (Entrevue no 9)

En fait, pour certains répondants, le dynamisme et l'effervescence qui régnaient à l'époque du JAL seraient directement imputables aux néoruraux et au clergé.

« Les gens du JAL n'ont pas été ni les maîtres d'œuvre ni les dirigeants des entreprises. On est allé les chercher à Montréal ou ailleurs. Les emplois et les postes ont été majoritairement occupés par des gens qui sortaient de l'université. » (Entrevue no 6)

« Je ne veux pas minimiser l'apport des gens locaux, mais il demeure que s'il n'y avait pas eu l'influence des curés et des gens de l'extérieur, je ne suis pas sûr qu'il y aurait eu tout ce dynamisme. » (Entrevue no 9)

En second lieu, la volonté d'occuper le territoire se serait matérialisée par la création d'emplois, ces derniers relevant essentiellement de l'économie sociale et, plus particulièrement, du secteur coopératif<sup>13</sup>, mais aussi de l'entreprise privée. C'est le cas en particulier du groupement forestier et de la ferme Gilbert, deux initiatives toujours bien présentes dans le milieu. Elles favoriseraient la création de 220 emplois en période estivale, ce qui n'est certes pas négligeable. En outre, force est de préciser que les membres du groupement forestier et de la coopérative forestière provenaient presque exclusivement du JAL. « Il y a donc une multitude d'emplois qui ont été créés et qui sont encore là aujourd'hui » (entrevue no 8). Dès lors, l'expérience du JAL aurait entraîné le développement de la coopération. Elle aurait aussi eu un effet de stabilisation sur l'industrie forestière qui constitue toujours le pilier de l'activité économique locale en plus d'avoir contribué à sensibiliser la population à l'aménagement intégré de la forêt et à la sylviculture. Pour d'autres, l'expérience aurait été l'acte de naissance des *Cercueils Alliance Saint-Laurent* et de l'entreprise *Bégin & Bégin*, cette dernière étant considérée par l'un de nos participants comme « le fleuron de l'industrie forestière au Témiscouata » (entrevue no 3). « Il y a eu jusqu'à 75 emplois à Lots-Renversés dans les meilleures années » (entrevue no 10). Par conséquent, le mouvement jallois aurait stimulé l'entrepreneuriat, une constatation qui s'était notamment dégagée lors du colloque « Action développement 80 » qui avait été organisé par la *Coopérative de développement agroforestier du Témiscouata* le 14 décembre 1980. Selon un répondant, l'une de ses forces sur le plan économique résiderait dans le fait que le développement était orienté vers une panoplie de petits projets (et non sur un seul) et, de surcroît, tourné vers le secteur coopératif. Certains attribuent à l'*Érablière La Grande Coulée* le dynamisme actuel de l'acériculture.

« Les travailleurs forestiers ont été des innovateurs incroyables. Ils ont vu le potentiel que leur forêt avait avec l'érable. Dans ce sens-là, l'acériculture a donc eu un effet stimulant sur d'autres projets. » (Entrevue no 9)

Troisièmement, les retombées économiques du JAL seraient mesurables par les nombreuses subventions qui ont été obtenues au cours de cette expérience et qui ont contribué à mousser l'entrepreneuriat local. Ont notamment été cités en exemple des entreprises comme *Le Domaine Acer*, *Lejeune Verger*, *La Jardinière* ainsi que le restaurant *Simplement bon*. Mais au final, certains reconnaissent que ce mouvement social, en dépit de la mobilisation exceptionnelle qui en est résultée, n'aurait pas tout réglé et que les problèmes économiques du JAL seraient

---

<sup>13</sup> Lors d'une recherche précédente réalisée en 2013, nous avons répertorié, au sein de la MRC de Témiscouata, 47 entreprises d'économie sociale. Cette dernière MRC possédait d'ailleurs l'un des ratios les plus élevés d'entreprises d'économie sociale, soit 4,223 par 1 000 habitants, par rapport à 2,693 pour l'ensemble du Bas-Saint-Laurent. De ces 47 entreprises, 10 étaient issues du JAL. Le nombre d'entreprises par 1 000 habitants s'établissait à 7,657 dans le cas de Saint-Juste-du-Lac, à 5,882 dans celui d'Auclair et à 5,602 pour Lejeune.

en partie imputables à des causes structurelles sur lesquelles la population et les acteurs locaux n'ont que très peu de prise.

« Il y a des facteurs socioéconomiques complexes, comme la restructuration des secteurs agricole et forestier et le vieillissement de la population, qui n'ont pas permis au JAL de se développer. » (Entrevue no 9)

Le fait que la plupart des entreprises issues de l'époque du JAL ne soient plus en affaires témoignerait d'un certain échec. La fin de leurs activités serait imputable à leur trop grande dépendance à l'égard des subsides gouvernementaux, à la méconnaissance du système coopératif, au nombre limité d'organismes œuvrant dans le domaine du développement régional ainsi qu'à la diminution des fonds publics consacrés à cette même sphère. « Quand les subventions ont arrêté, les projets se sont essouffés » (entrevue no 9). En fait, selon trois répondants, la générosité des subventions aurait même favorisé le développement d'une culture de dépendance à l'égard des subsides gouvernementaux. Dès lors, l'expérience du JAL n'aurait pas contribué à modifier la vision qu'ont les résidents à l'égard du développement.

« Il y a encore de vieux nostalgiques, une vieille garde qui pense que les projets de développement doivent être financés à 90 % par le gouvernement. » (Entrevue no 10)

### **Sur le plan démographique**

Sur le plan démographique, les retombées seraient beaucoup plus mitigées. Certains conviennent que l'expérience aurait contribué à faire revenir jusqu'à une trentaine de familles dans la région.

« De 1974 à 1980, dans la foulée d'un mouvement de retour à la terre, plusieurs jeunes couples avec des enfants sont venus s'installer dans la région. Leur impact a été majeur au niveau démographique. » (Entrevue no 9)

Mais cet apport se serait avéré nettement insuffisant pour infléchir des phénomènes tels que la dénatalité, le vieillissement et les migrations, en particulier le départ des jeunes et des néoruraux, lesquels constitueraient les principaux facteurs responsables à la fois du déclin démographique et de la fragilité économique, désorganisant du même coup le tissu socioéconomique local.

« C'est à partir du moment où ces gens-là, pour des raisons personnelles, ont pris des chemins différents et sont allés vers d'autres choses que l'édifice s'est un peu affaibli. » (Entrevue no 9)

Néanmoins, on assisterait toujours à quelques retours. De nouveaux habitants seraient aussi venus s'installer pour la beauté des paysages et la richesse de la vie culturelle.

### **Évaluation globale**

Les participants semblent plutôt tracer un bilan mi-figue mi-raisin de l'expérience du JAL. Comme l'exprime un répondant : « Ce que je vois est à la fois positif et négatif. Je me situe entre les deux » (entrevue no 5). Pour un intervenant, cette expérience n'a pu être que bénéfique puisque les quatre communautés font toujours partie intégrante du Bas-Saint-Laurent. « Si ça n'avait pas été bénéfique, nous ne serions plus là. Lorsque la population est solidaire, tout est possible » (entrevue no 4). Une autre intervention va dans le même sens.

« Même si je suis un peu sceptique sur les impacts de cette expérience, je dois reconnaître qu'elle a été bénéfique. En effet, je ne serais pas assis ici aujourd'hui si l'État avait fermé la place » (entrevue no 9). Un participant affirme qu'« aucune expérience ne peut être défavorable, peu importe les résultats. Il faut apprendre de nos erreurs, se relever les manches et recommencer » (entrevue no 8). Quelques-uns de nos répondants ont voulu rappeler que l'expérience du JAL aurait influencé la mise en œuvre des projets qui ont vu le jour au cours des dernières années. « Les leaders demeurent toujours très sensibles face à l'expérience passée et ils sont prêts à miser beaucoup » (entrevue no 5). Un autre intervenant soutient que le JAL posséderait une bonne expertise. Il appuie son discours en référence aux projets qui ont bien fonctionné. En outre, plusieurs initiatives auraient fait boule de neige, incitant ainsi d'autres acteurs à démarrer leur propre projet.

Pour d'autres, les retombées relatives à l'expérience du JAL apparaîtraient beaucoup moins significatives.

« Je me questionne à savoir si nous avons su tirer profit de cette expérience puisque la réalité, en 2013, est la même. Le JAL est même en décroissance. Ça n'a donc pas été si bénéfique que cela. » (Entrevue no 5)

Un participant est encore plus catégorique dans ses propos :

« En faisant le bilan du JAL, je constate que nous avons beaucoup régressé. Nous n'avons même pas réussi à conserver ce que nous avons créé : *Radio-JAL, le Jalon*, etc. » (Entrevue no 6)

D'autres sont toutefois plus nuancés, bien que leur discours tende vers un certain pessimisme : « L'expérience a été bénéfique, mais elle a mal vieilli. Nous sommes rendus en phase terminale » (entrevue no 10). Un intervenant hésite à faire une quelconque évaluation de cette expérience, car selon lui, le contexte actuel est différent, à bien des égards, de celui de l'époque du JAL. Par conséquent, toute comparaison s'avérerait hasardeuse.

Que reste-t-il aujourd'hui de l'expérience du JAL ? À cette question, les réponses sont plutôt diversifiées. Pour certains, « il resterait le JAL » (entrevue no 10). Pour d'autres, il semblerait « rester une fibre même si les gens sont de plus en plus individualistes » (entrevue no 4). D'autres soutiennent que le JAL marque incontestablement une page de l'histoire du Bas-Saint-Laurent, voire du Québec. Dès lors, il persisterait un sentiment de fierté, une force de survivance hors du commun. Un participant observe plutôt que le JAL aurait donné lieu à des tensions historiques qui demeureront toujours bien gravées dans la mémoire collective des résidents du JAL. Selon un autre observateur, il ne resterait que « très peu de choses, sinon que des souvenirs et de la nostalgie », voire « une espèce de mythologie » (entrevue no 9), autant d'éléments qui feraient ombrage au développement actuel du JAL. Une autre intervention s'inscrit dans le même esprit : « Qu'est-ce qu'il reste de tout ça ? Je ne le sais pas vraiment, parce qu'aujourd'hui, on est dans le *business* » (entrevue no 7). Pour certains participants, l'expérience du JAL aurait contribué à tisser des liens entre les quatre communautés. Toutefois, ceux-ci seraient extrêmement fragiles. Enfin, selon un observateur, il resterait une image positive du JAL, et ce, en dépit des nombreux

tiraillements que le mouvement a pu engendrer. Par ailleurs, ce même observateur se demande si une trop grande importance n'aurait pas été accordée à ce mouvement eu égard à la portée limitée qu'il aurait eue notamment sur le plan démographique.

Cependant, quand on leur demande si le JAL serait dans un état de précarité socioéconomique plus avancé n'eût été l'existence de ce mouvement, la totalité des participants répond positivement. L'expérience du JAL aurait permis de maintenir la population sur place, en plus de favoriser, dans une certaine mesure, le développement de l'industrie acéricole. « S'il n'y avait pas eu le JAL, on ne serait probablement pas passé de la foresterie à l'acériculture, car tout aurait été bûché » (entrevue no 9). D'autres sont d'avis qu'en l'absence de ce mouvement social, la migration de la population se serait accentuée. En fait, pour certains, la décroissance aurait été telle que les trois localités auraient sans doute fermé.

« S'il n'y avait pas eu le JAL, il est bien certain que la situation serait pire qu'elle ne l'est aujourd'hui. » (Entrevue no 10)

« Je me demande si on serait encore là. » (Entrevue no 1)

« Le JAL n'existerait plus. » (Entrevue no 2)

Finalement, la totalité des répondants a affirmé que l'expérience du JAL serait difficilement reproductible aujourd'hui en raison de la difficulté à mobiliser les capitaux et les ressources humaines, mais aussi de la précarité des finances publiques.

#### **4.3.1.2. La situation actuelle**

##### **Le renforcement des capacités**

###### **LE LEADERSHIP**

###### *Structure organisationnelle*

Sur le plan organisationnel, à Auclair, le leadership serait essentiellement sous la responsabilité des élus municipaux tandis qu'à Lejeune, le démarrage de projet serait plutôt l'affaire d'une ou de deux personnes particulièrement engagées au sein de leur milieu. L'exercice du leadership municipal y serait plus difficile. À Saint-Juste-du-Lac, le leadership serait assumé à la fois par les membres du conseil municipal et les organismes sociocommunautaires, en particulier le club de l'âge d'or. Le maire serait aussi plutôt dynamique. À Lejeune, les élus auraient fait preuve de dynamisme dans l'élaboration de leur politique familiale. Un autre participant affirme que « plusieurs réussites auraient bien levé » (entrevue no 8).

Dans les quatre communautés du JAL, le leadership serait l'affaire de quelques néoruraux ou de personnes extérieures au milieu. Un intervenant raconte son expérience :

« Quand je suis arrivé ici et qu'on a lancé notre commerce, tout le monde avait eu la même opportunité, mais personne n'avait tenté de le lancer. Ça l'a pris quelqu'un de l'extérieur pour dire : Moi, je fonce et j'essaie. » (Entrevue no 1)

### *Principales difficultés rencontrées*

Une des principales constatations des acteurs que nous avons rencontrés concernerait la faiblesse, voire l'absence de leadership, particulièrement sur le plan politique. Plusieurs participants sont on ne peut plus catégoriques à ce sujet :

« Les leaders politiques, il n'y en a pas, quant à moi, dans le JAL actuellement. » (Entrevue no 8)

« Le gros problème dans le JAL, c'est qu'il n'y a pas de leaders. Les forces vives de la collectivité ne font pas partie nécessairement de nos élus municipaux. » (Entrevue no 5)

« Les leaders, je ne les perçois pas. Je ne les vois pas. Je n'en vois plus de leadership au JAL. » (Entrevue no 10)

Bien que les participants soient quasi unanimes à effectuer une telle constatation, ils se font plus discrets sur ses causes. « Est-ce que ça ne lève pas parce qu'ils sont petits, parce qu'ils ne veulent pas, parce que l'autre leader vient chercher son bonbon ? » (entrevue no 8). Néanmoins, le désintérêt à l'égard de la vie politique et le développement local en général, le vieillissement de la population, l'avènement d'une société plus individualiste, le manque de compétences et de vision ainsi que la démobilité ont été avancés comme principaux éléments d'explication à la faiblesse du leadership local.

Sur le plan pratique, certains maires, ayant décidé de quitter la vie politique, reviendraient faute de candidats, un scénario qui ne serait guère propice à apporter du sang neuf.

« Souvent, ils ont de la difficulté à atteindre le quorum pour obtenir la séance régulière du conseil. C'est encore pire quand il s'agit des séances de travail. » (Entrevue no 10).

Un participant témoigne du désintérêt de la population pour les questions de développement local, et ce, en dépit de la présence de leaders au sein du milieu.

« Au niveau des citoyens, nous avons des leaders. Mais quand on veut les impliquer dans un projet, ils n'embarquent pas. Ils ne veulent rien prendre en charge. » (Entrevue no 3)

En ce qui concerne le manque de vision, un participant a fait état de la confusion qui aurait régné dans le dossier de la relance du camping à Auclair. « La municipalité a eu beaucoup de difficulté à assumer son rôle de chef de file avec ce projet. C'était un peu bric-à-brac » (entrevue no 6). Cet extrait de verbatim confirme les carences sur le plan du leadership dont semble souffrir le milieu :

« En 2011, nous avons organisé un forum socioéconomique à Lejeune. Après avoir passé en revue les différents besoins qui ont été identifiés, ni la mairesse ni le directeur général n'ont été en mesure d'identifier un projet porteur pour leur communauté. » (Entrevue no 8)

Le rôle des élus municipaux en matière de leadership serait plutôt limité en raison de leurs nombreuses responsabilités administratives. En outre, les résidents de souche se distingueraient par un faible esprit de leadership.

« Au niveau des gens du milieu, je n'ai pas vu de leaders qui se sont levés depuis que je suis là. Quand on fait des rencontres et qu'on forme des comités ou que l'on envoie des invitations postales ou autres, ils ne se manifestent pas. » (Entrevue no 3)

Partout, on assisterait à l'absence d'un leadership partagé, une condition pourtant essentielle à l'émergence de projets de développement. « On dirait que les gens se fient sur un individu en particulier pour lancer une idée ou un projet » (entrevue no 8). Dès lors, certains projets développés par les leaders du JAL le seraient uniquement pour des fins personnelles.

« Je pense qu'il n'y a pas de leadership concerté au JAL. Ce sont des leaders individuels qui travaillent d'abord pour eux, pas pour la communauté. » (Entrevue no 8)

En outre, ces projets ne recevraient pas suffisamment l'appui de la population locale, ce qui découragerait les éventuels leaders. Conséquemment, le manque de leadership se matérialiserait par la difficulté à trouver des acteurs locaux pour appuyer certains projets, une situation qui risque d'entraîner la démobilisation des personnes plus déterminées.

« Actuellement, je suis sur un projet de résidence pour personnes âgées. Il n'y a personne qui pousse. Je suis le seul avec une autre pour faire avancer les choses. Nous devons le supporter seuls si nous voulons qu'il se concrétise. J'ai des idées et des solutions pour améliorer mon milieu de vie. Mais je n'ai personne pour les supporter. Ça devient difficile. Ce n'est pas le promoteur d'un projet qui va aller convaincre les autres à s'impliquer. C'est comme si on ne voulait pas trop se mouiller. » (Entrevue no 6)

La faiblesse du leadership se percevrait aussi par la rareté d'initiatives de développement local, en particulier de celles en lien avec la deuxième et la troisième transformations des ressources (notamment dans le domaine de l'acériculture), comparativement à ce que l'on pourrait observer dans d'autres régions du Québec ayant le même type d'économie.

« Ce sont souvent des coups d'épée dans l'eau ou des petites initiatives. » (Entrevue no 10).

« Il manque d'acteurs, de leaders, de personnes pour mettre en valeur notre principale richesse : l'érable, la transformer ici et développer des produits innovateurs qui seraient commercialisés au Québec, au Canada et à l'international. Pourquoi plus à Plessisville qu'ici ? » (Entrevue no 6)

Un troisième participant est exactement du même avis. Selon lui, « il faudrait que les leaders soient plus nombreux » (entrevue no 8).

Dans cette même perspective, il persisterait un esprit attentiste de la part de certains acteurs sociaux du JAL à l'égard du gouvernement et, plus spécifiquement, à l'endroit des fonctionnaires travaillant dans divers organismes de développement socioéconomique, ce qui minerait le leadership. Le témoignage qui suit est particulièrement éloquent à cet égard :

« Dans le cas du JAL, ce que l'on constate, c'est qu'ils veulent que nous fassions le projet pour eux. Ce n'est pas notre rôle. Tant qu'il n'y aura pas personne pour se lever et dire : Moi, j'ai une idée de projet. Je veux me faire aider par le CLD, la SADC et le pacte rural, ça ne marchera pas. Au JAL, la mentalité est la suivante : Donnez-nous de

l'argent et on va faire un projet. Ailleurs, c'est plutôt : On a un projet. Comment peut-on faire pour aller chercher de l'argent ? C'est ça la différence. » (Entrevue no 8)

La dépendance de ces mêmes acteurs à l'égard des subsides gouvernementaux est corroborée par deux autres intervenants, comme en font foi ces extraits :

« Il y a cette mentalité dans le JAL [...] de dire : On débarque dans une corporation de développement économique, une SADC ou au CLD. On veut avoir de l'argent. Quelles sont les subventions auxquelles j'ai droit ? Pour eux, les subventions, c'est un droit acquis. Ils se disent qu'ils paient assez d'impôt et qu'ils doivent avoir leur juste part. » (Entrevue no 10)

« Je crois qu'ils ont certaines dépendances gouvernementales à mon avis. » (Entrevue no 7).

Un participant avance que tous les projets qui ont vu le jour au sein de sa communauté ont été subventionnés par différents programmes gouvernementaux. Un intervenant indique que les activités du groupement forestier seraient fortement tributaires d'octrois gouvernementaux.

« Le groupement forestier fait travailler beaucoup de monde, sauf que ça prend des sous du gouvernement pour faire travailler ces gens-là. Sinon, ils ne travailleront pas. » (Entrevue no 2)

Outre cette culture de dépendance vis-à-vis les octrois gouvernementaux, la faiblesse du leadership s'expliquerait par le faible nombre d'entrepreneurs privés sur le territoire du JAL ainsi que par l'affaiblissement du leadership municipal.

« Le leadership municipal, celui qui faisait lever et dont les acteurs partageaient une vision commune du développement et qui avait une certaine force sur le territoire, tend à diminuer. » (Entrevue no 6)

L'absence d'un leader qui serait en mesure de mobiliser l'ensemble de la population a été évoquée comme un facteur qui contribuerait à la stagnation de la région non seulement en termes de développement économique, mais aussi eu égard au capital socioterritorial. Par ailleurs, selon certains, l'émergence d'un seul leader, même s'il était empreint de la meilleure volonté du monde et possédait toutes les qualités inhérentes à sa fonction, serait insuffisante pour enclencher une dynamique de développement tellement les défis à relever sont nombreux.

« S'il arrivait un leader, ce serait ponctuel. Ça donnerait peut-être une poussée, mais ça tomberait rapidement. C'est un groupement de personnes qui devrait surgir pour les trois municipalités du JAL. » (Entrevue no 8)

D'où, encore une fois, la nécessité de développer un leadership partagé. Le leadership des élus municipaux serait contesté par certains. Qui plus est, les critiques qui leur sont adressées ne seraient pas toujours justifiées. « Le monde est critiqueux. Ça chiale beaucoup » (entrevue no 2). Par ailleurs, ce même participant constaterait une certaine amélioration à ce chapitre.

« Il y a encore beaucoup d'individualisme, mais je pense qu'on est en train de tendre vers un leadership plus concerté. » (Entrevue no 2)

## LA CONCERTATION

### *Principales difficultés rencontrées*

Le JAL serait affecté par de profondes carences en matière de concertation et de coopération. La concertation entre les différents acteurs locaux et régionaux s'avérerait effectivement difficile dans la mise en œuvre des différents projets de développement. Un intervenant résume bien la problématique du JAL à cet égard : « Il y a beaucoup d'acteurs [...], mais pas assez de collaboration entre toutes ces structures » (entrevue no 6). Les intervenants que nous avons interrogés ont identifié différents facteurs, tant endogènes qu'exogènes, qui expliqueraient ces carences. Parmi ceux-ci, signalons : l'émergence d'un esprit individualiste, la persistance de tensions entre les différents acteurs sociaux, l'embourgeoisement de la société, l'absence d'un lieu de rencontre, la rareté des consultations publiques sur les projets en cours, la présence de clans, l'absence de projets communs réunissant les quatre communautés du JAL et l'insuffisance des moyens mis en place en vue de favoriser la concertation. Tous ces facteurs ne sont pas spécifiques à la situation du JAL. Néanmoins, nous nous attarderons plus particulièrement aux deux premiers en raison des propos plus substantiels que nous avons recueillis à ce sujet auprès des participants de notre étude.

- Émergence d'un esprit individualiste et absence de solidarité territoriale  
Les difficultés sur le plan de la concertation traduiraient l'émergence d'un esprit individualiste qui toucherait la société en général et le JAL en particulier. « Nous sommes dans une société individualiste où c'est chacun pour soi » (entrevue no 4). Bien que l'individualisme ne soit pas un fait exclusif au JAL, il affecterait de manière particulière l'ensemble des quatre communautés, comme en témoignent ces deux commentaires :

« Au fil des années, il y a beaucoup d'individualisme qui s'est implanté. On est conscient pour soi, mais on ne l'est pas pour les autres. Les gens du JAL se sont désocialisés. Ils ne sont plus communautaires ou en tout cas presque plus. » (Entrevue no 10)

« La plupart de nos résidents sont assez individualistes. Chacun fait sa petite affaire. » (Entrevue no 1)

L'embourgeoisement et l'absence d'un lieu de rencontre renforceraient cet esprit individualiste. Sur le plan communautaire, l'église paroissiale n'exercerait plus le rôle rassembleur qu'elle jouait à l'époque du JAL. Aucune autre infrastructure ne l'aurait remplacée. « On a de la misère à compenser pour l'église qui avait la capacité d'unir les gens. Il n'y a plus de lieu pour se regrouper » (entrevue no 7). On reconnaît, par ailleurs, que la présence d'un tel lieu ne suffirait pas à renforcer le dynamisme communautaire. Les occasions qui favorisent la socialisation seraient aussi peu fréquentes, ce qui contribuerait à alimenter l'individualisme et les carences en matière de solidarité territoriale. « Il y a peu d'activités où les quatre communautés peuvent se retrouver ensemble » (entrevue no 3). Il s'ensuit que le rassemblement des résidents du JAL se ferait en de rares circonstances comme dans le cadre de festivals, de carnivals ou de fêtes paroissiales. Sur le plan économique, l'absence d'un lieu de rencontre limiterait aussi les occasions d'affaires. De fait, il n'existerait pas, au sein du JAL, de regroup-

pement d'entreprises ou de gens d'affaires, chacun préférant faire cavalier seul dans son projet de développement.

« On a quelques entreprises, mais elles ne se tiennent pas ensemble. Je ne le sens pas dans la municipalité ni dans les instances où je vais. Je ne suis pas approché par les entreprises pour aucun projet. » (Entrevue no 3)

« Il n'y a pas de personnes qui sont regroupées pour faire quelque chose pour le JAL. Les projets de développement économique voient le jour sur une base individuelle. » (Entrevue no 6)

Cette absence de solidarité territoriale se matérialiserait de multiples façons. L'une de celles-ci concernerait le fait que chaque municipalité tient à disposer de sa propre infrastructure de services. « Chaque municipalité essaie de conserver ses infrastructures comme la patinoire et le parc de skates » (entrevue no 6). Le dédoublement de certains services de proximité contribuerait aussi à l'effritement de la solidarité territoriale. À cet égard, le cas de Saint-Juste-du-Lac et de Lots-Renversés serait patent. « Il y a deux églises, deux services de loisirs, deux patinoires, deux clubs de l'âge d'or et deux bibliothèques » (entrevue no 8). Les élus municipaux refuseraient de contracter des ententes intermunicipales visant à partager des ressources physiques ou humaines. « Chaque municipalité préfère avoir sa pépinière et sa niveleuse qu'elle se sert deux heures par année » (entrevue no 9). L'intégration des municipalités du JAL à la *Régie intermunicipale des déchets du Témiscouata* serait l'exception qui confirme la règle. Toutefois, selon un intervenant, « on ne semble pas vouloir aller plus loin » (entrevue no 8). Ce même participant ajoute :

« Lors du forum socioéconomique, un élu municipal a proposé de mettre en commun des services. Lorsque le forum s'est terminé, les gens d'une municipalité sont retournés chez eux et ils ont acheté un camion-citerne de 250 000 \$ pour ne pas que d'autres leur demandent de partager leurs services. » (Entrevue no 8)

Le fait que certains projets se fassent en catimini, en particulier lorsqu'ils relèvent de l'acériculture, traduirait un manque de transparence, ce qui influencerait négativement sur la solidarité territoriale.

« Ils font ça en cachette. Ça crée des problèmes parce que c'est de l'argent public. On est obligé de rendre des comptes. Eux autres, c'est toujours en sous-main qu'ils font leurs affaires. Alors, ce n'est pas toujours évident la façon qu'on peut les aider. » (Entrevue no 8)

« Moi, personnellement, j'aurais aimé qu'il y ait une concertation où l'on aurait été impliqué un peu plus dans le développement. On dirait que tout est fait de façon excessivement privée. Les gens ont fait des choses eux-mêmes et ils n'ont même pas été voir les municipalités pour voir si on pouvait les aider. Ils veulent traiter les choses en privé. C'est très individuel. » (Entrevue no 3)

L'absence d'un lieu de rencontre ne serait pas le seul motif qui alimenterait l'individualisme et l'absence de solidarité territoriale, handicapant, du coup, la vie communautaire. La résistance de certaines communautés y contribuerait également. Ainsi, les membres du club de l'âge d'or à Auclair auraient approché ceux de Lejeune afin de les intégrer à leurs activités. La démarche serait toutefois demeurée vaine.

« Avant que ça tombe, on a proposé de s'associer ensemble puisque l'on fait autant des activités à Lejeune qu'à Auclair. Ils n'ont rien voulu savoir à Lejeune. C'est tombé et il n'y a plus d'âge d'or. » (Entrevue no 2)

Un autre exemple relaté par les participants est l'opposition des conseillers de deux municipalités du JAL concernant le partage du salaire lié à l'embauche d'un technicien en loisirs et d'un agent de développement rural, et ce, en dépit d'un accord verbal conclu entre les deux maires.

« Avec une telle ressource, ça éviterait que l'on ait des activités en même temps, en plus de solidifier les deux communautés. Peut-être que l'on en serait aussi venu à faire une activité qui rassemblerait les trois municipalités ? » (Entrevue no 2)

La rareté des initiatives issues du pacte rural réunissant les quatre communautés du JAL serait une autre manifestation des difficultés liées à la concertation et à l'absence de solidarité territoriale. Pareille situation apparaît plutôt paradoxale alors que la *PNR* a été implantée justement dans le but de favoriser la concertation entre les différents intervenants impliqués en matière de développement régional. À ce titre, un observateur affirme d'ailleurs que les acteurs sociaux du JAL n'auraient pas su s'approprier cet outil. « Souvent on va faire trois réunions et après ça, ils sont tous partis et c'est fini » (entrevue no 7). Un participant dénonce l'absence de moyens déployés par une municipalité du JAL pour favoriser la concertation des acteurs notamment eu égard à certains dossiers qui ne font pas l'unanimité.

« La municipalité doit répondre à ses citoyens. Elle est nommée pour ça. Sa vision du développement repose sur plusieurs petits comités qui agissent de manière disparate. » (Entrevue no 6)

Un autre observateur a fait mention de la présence de clans.

« Il y a différents sous-groupes qui ne travaillent pas nécessairement toujours en convergence. C'est très dur de travailler ensemble. » (Entrevue no 9)

L'absence de concertation entre les trois municipalités du JAL se manifesterait particulièrement dans le dossier du bateau de la traverse, perçu par certains comme l'un des derniers symboles du JAL.

« Je serais curieux que tu poses la question suivante aux maires d'Auclair et de Lejeune : Êtes-vous prêts à payer pour que l'on puisse maintenir le service de traversier ? Je suis certain qu'on te répondrait : Non, ce n'est pas notre responsabilité. C'est celle de Saint-Juste-du-Lac. » (Entrevue no 7)

De telles difficultés s'observeraient même entre Saint-Juste-du-Lac et Lots-Renversés dans ce même dossier, les résidents de cette dernière localité préférant faire le tour du lac par la route plutôt que d'emprunter le bateau pour se rendre à Notre-Dame-du-Lac. Cet extrait de verbatim est plutôt éloquent à ce sujet :

« Une année, il y a eu une inondation et le chemin s'est coupé à Dégelis. Les gens ne pouvaient plus faire le tour. C'est la seule année où le bateau a fait ses frais parce que les gens n'avaient pas le choix de le prendre. Voici un autre exemple encore pour mieux comprendre la mentalité des gens du JAL. Dans le temps que le ministère subventionnait le bateau, le coût était minime. C'était 4 \$ pour traverser une voiture

avec un individu. Les gens aimaient mieux faire le tour. Si tu comptes l'essence, ça coûtait plus cher faire le tour que prendre le bateau. » (Entrevue no 8)

Dans cette même foulée, les municipalités de Saint-Juste-du-Lac et de Lejeune auraient refusé l'invitation lancée par le Centre de mise en valeur des Opérations Dignité à faire front commun avec Auclair pour qu'elles deviennent à tour de rôle des « municipalités de la résistance ». La *Coopérative les cinq saisons* aurait plié bagage suite au refus de la municipalité d'Auclair d'aménager un chalet de façon à ce que les visiteurs puissent partir de cette localité pour descendre la rivière Squatec depuis Auclair. Pour la municipalité, les activités de la coopérative faisaient concurrence avec celles du camping d'Auclair. Il s'ensuit que de nombreuses initiatives, qui pourraient contribuer au renforcement des capacités, auraient été bloquées en l'absence de concertation.

De leur côté, les élus municipaux de Lejeune et d'Auclair n'auraient pas fait front commun pour sauver l'entreprise *Cercueils Alliance Saint-Laurent* sous prétexte que celle-ci n'était pas située sur leur territoire. En 2012, le départ de cette entreprise, l'un des principaux employeurs du JAL, aurait créé une véritable onde de choc pour les communautés de Saint-Juste-du-Lac et de Lots-Renversés. Certains participants de notre étude voyaient dans ce dossier une excellente occasion pour raffermir l'esprit de coopération et de concertation qui régnait à l'époque du JAL. La décision des propriétaires de plier bagage aurait été encore plus difficile à encaisser en raison du fait que la population du JAL avait fortement été impliquée dans ce projet<sup>14</sup>.

« Les cercueils, c'était une formule coopérative avec des centaines d'actionnaires. Les fondateurs ont racheté l'ensemble des actions des gens du peuple. Des gens qui étaient socialistes sont devenus capitalistes. Il n'y a pas eu personne à ma connaissance, dans le JAL, qui s'est inscrit en faux et qui a dit : Les Cercueils ne partiront pas d'ici parce que c'est un symbole du JAL. On les a laissés partir collectivement et localement sans dire un mot. Je n'ai pas entendu aucune entrevue à la radio, aucune intervention dans les médias écrits, électroniques ou sociaux pour dire que c'était une catastrophe, que c'était le début de la fin pour le JAL. Pourquoi n'y a-t-il pas eu de mobilisation financière pour les acheter sur une formule coopérative, ne serait-ce qu'une coop de solidarité, avec des gens qui habitent le JAL et qui ont des sous ? Pourquoi eux, n'ont-ils pas fait de démarches pour essayer de tenter de racheter cette propriété-là au lieu de la laisser partir au Nouveau-Brunswick ? Ça a été un rendez-vous manqué. » (Entrevue no 10)

« Dans le cas des *Cercueils Alliance Saint-Laurent*, le JAL est allé chercher le promoteur qui était à Rimouski. Ils l'ont invité à venir s'installer à Saint-Juste-du-Lac et ils ont mis de l'avant une campagne de souscriptions pour supporter le projet. Ils ont réussi à mobiliser 450 personnes qui croyaient au projet. À un moment donné, le

---

<sup>14</sup> En effet, on se souviendra que celle-ci avait contribué financièrement, au début des années 1980, pour une somme de 40 000\$ sous forme de parts, afin d'inciter l'entreprise à venir s'installer au JAL et qu'une campagne de souscription avait été lancée en 1984 en raison des difficultés financières de l'entreprise. En outre, dans les années 1990, tout le milieu témiscouatain s'était mobilisé pour permettre une relocalisation rapide de l'entreprise à la suite de l'incendie qui était survenu en décembre 1991. Pour ces raisons, il s'était développé un fort sentiment identitaire à son égard. Dès lors, l'absence d'intervention a laissé un goût très amer à deux de nos répondants.

promoteur a eu besoin d'aide. D'autres entreprises du JAL se sont associées pour lui venir en aide. Après avoir ouvert une succursale à Edmundston et fermé l'usine de Lots-Renversés, les gens du JAL ont racheté toutes les actions en circulation et l'ont laissée partir, une situation que l'on n'aurait jamais vue à l'époque du JAL. » (Entrevue no 8)

Des membres de l'*Association de développement de la Vallée-des-Lacs* auraient exercé des pressions sur les administrateurs afin qu'ils ne divulguent pas aux autres membres de l'organisme les projets en cours de développement. Cette loi du silence s'inscrirait, selon un participant, en porte à faux avec le modèle de coopération développé dans les années 1970. « Il y a encore des *modus operandi*. Ce n'est pas évident » (entrevue no 9).

Par ailleurs, des décisions seraient prises à la hâte par les élus municipaux dans la mise en œuvre de projets. Un intervenant déplore à ce sujet le manque de consultations publiques auprès de la population concernée par ces différentes initiatives, ce qui s'avérerait un obstacle à la concertation des acteurs locaux. Enfin, l'esprit individualiste semblerait être davantage l'apanage des acériculteurs. Ceux-ci développeraient différents projets, mais toujours dans l'optique d'accroître leur production, d'améliorer leurs installations ou d'augmenter leur niveau de revenu. « Ils (les acériculteurs) ont développé des façons de faire pour tirer le maximum des érables » (entrevue no 8). Bien que cette approche favorise la mise en valeur du potentiel biophysique de la région, elle aurait, par ailleurs, des incidences néfastes sur le renforcement des capacités d'apprentissage.

- Persistance de conflits, tensions et divergences d'opinions

La persistance de tensions et de conflits entraverait les efforts de concertation. Ces tensions se manifesteraient à différents niveaux. En premier lieu, à l'échelle mercéenne, une dichotomie existerait entre les municipalités situées à l'est du lac Témiscouata et les autres. Les secondes nourrirait une perception négative à l'égard des premières. À ce sujet, deux intervenants ont précisé que pour plusieurs individus, voire certains acteurs, les projets qui émanent des localités sises à l'est du lac seraient automatiquement voués à l'échec.

« Il y a plusieurs entrepreneurs qui se font dire que nos projets ne marcheront pas parce qu'on est l'autre bord du lac. Je veux que cette mentalité change, parce que même si on est loin, on peut se développer quand même. » (Entrevue no 2)

« Aménager une piste de BMX est un bon projet en soi [...], mais parce que c'est à Auclair, on n'y croit pas. » (Entrevue no 6)

Un autre participant met en perspective la confusion qui régnerait entre les municipalités du JAL et celles longeant la route 185 concernant l'aide financière et l'appui logistique qu'elles obtiennent pour la réalisation de différents projets.

« En termes de statistiques, si je regarde en 2012, les six municipalités de l'est du lac, tout comme le secteur transcontinental, ont représenté 42 % de nos interventions financières à peu près de manière égale. Donc, si on dit qu'il y a quatre sous-régions, le JAL et l'Association de développement trouvent toujours leur lot de support technique et financier. Ce qui est tannant, c'est d'entendre dire : On sait bien, les projets vont tous sur la 185. Avant de dénoncer ou de dénigrer leurs voisins, ils devraient peut-être réaliser qu'il y a des gens, même à l'occasion plus qu'eux, qui croient dans

leur projet. Il y a là un changement de mentalité et de culture à faire. » (Entrevue no 10)

Dans cette même foulée, un participant a fait remarquer que la répartition de l'enveloppe consacrée aux pactes ruraux aurait constitué une source de tensions entre les municipalités en plus de décourager quelques acteurs.

« Il a fallu que les municipalités se battent pour aller chercher leurs sous. Plusieurs se sont retirés, parce qu'ils étaient frustrés de la mécanique d'attribution des fonds. » (Entrevue no 9)

En second lieu, il semblerait exister une « attirance naturelle » (pour reprendre l'expression d'un de nos intervenants) des municipalités de Lac-des-Aigles, de Squatec et de Biencourt vers la MRC de Rimouski-Neigette. Pour cette raison, mais aussi, comme nous l'avons vu, à cause de l'absence de projets communs entre les trois municipalités du JAL, les efforts de concertation déployés par l'*Association de développement de la Vallée-des-Lacs* resteraient vains.

Troisièmement, des conflits existeraient toujours entre les trois localités du JAL.

« Je ne dirais pas qu'il y a des guerres. Mais les tensions entre les trois municipalités demeurent fortes. » (Entrevue no 9)

« Quand quelqu'un a un projet, il y en a toujours un autre qui est contre. C'est évident. » (Entrevue no 10)

Des dissensions seraient aussi palpables à l'intérieur de chacun des trois conseils municipaux locaux.

« Il y a encore des petites guerres intestines à l'intérieur même de certains conseils municipaux. » (Entrevue no 10)

« Les six maires ensemble à l'association, ça va très bien. On s'entend bien et on a de bonnes idées. C'est quand on arrive à la table du conseil que ça devient plus difficile. » (Entrevue no 2)

Présents au sein des trois municipalités depuis la fin de l'époque du JAL, les conflits se seraient notamment envenimés au sujet du projet de parc national. Des propriétaires de chalets et d'érablières auraient appréhendé de perdre leurs biens situés sur des terres publiques. Des chasseurs et des pêcheurs auraient aussi levé le ton par peur de ne plus être en mesure de pratiquer leurs activités. Une opposition serait aussi venue de la part de certains agriculteurs craignant d'être expropriés. En guise de protestation, des affiches « non au parc » auraient été installées sur tout le territoire du JAL, voire au-delà. « À ce moment-là, il y avait trois ou quatre caches par territoire. Ils acceptaient difficilement le projet » (entrevue no 8). De plus, lors des tournées rurales organisées par le CLD, des tensions seraient apparues entre les différents comités de développement et les membres des conseils municipaux, mais aussi entre Saint-Juste-du-Lac et Lots-Renversés concernant plusieurs dossiers, dont la répartition de l'enveloppe consacrée aux pactes ruraux, la sauvegarde de la dernière école du village, le

financement d'un projet identique au sein des deux localités initiées par le club de l'âge d'or et la présence d'une garderie en milieu scolaire<sup>15</sup>.

« L'enveloppe était de 25 000 \$. Pour acheter la paix entre les deux entités de ce même village, on leur a dit : Vous aurez 12 500 \$ chaque. Il y a deux écoles dans le même village. Il a fallu leur faire comprendre qu'on allait garder Saint-Juste parce qu'elle est plus grande, qu'il y avait une plus belle cour d'école, etc. Ça l'a pris du temps avant qu'ils comprennent. » (Entrevue no 8)

En quatrième lieu, des tensions seraient aussi perceptibles entre les porteurs de projets, les agents de développement et les organismes de concertation. « Ils ne sont pas toujours sur la même longueur d'onde » (entrevue no 6). Les divergences d'opinion ralentiraient la progression de certains projets, dont celui de la piste de BMX. Le fait que cette piste soit aménagée du côté est du lac aurait contrarié les vues du CLD et de la MRC. Des représentants de ces deux organismes auraient évoqué le fait que la localisation géographique de la piste risquait de compromettre l'accessibilité du lac. Deux années et demie auraient été nécessaires pour assembler les moyens financiers. Dans bien des cas, ces tensions, qui viseraient à protéger des acquis, seraient aussi davantage suscitées par des personnes plus âgées. Elles se manifesteraient notamment entre les résidents de souche, plus âgés, et les néoruraux. Dès lors, plusieurs occasions de coopération entre les trois municipalités auraient été manquées. Outre le bateau de la traverse et la sauvegarde des *Cercueils Alliance Saint-Laurent*, le projet de parc national et l'inclusion (bien que tardive) des trois municipalités du JAL au regroupement de la Vallée-des-Lacs auraient pu, selon un intervenant, être des éléments déclencheurs d'un éventuel partenariat.

Au moment de son élaboration, le projet *Funambule* aurait également fait l'objet de tensions entre les parents et les municipalités d'Auclair et de Saint-Juste-du-Lac. En fait, les résidents de Saint-Juste-du-Lac croyaient que le projet concernerait davantage la municipalité d'Auclair. Des séances d'information sur la nature du projet et sur ses retombées à l'échelle du JAL ont toutefois permis d'aplanir ces tensions. « Ça n'a pas soulevé beaucoup de questionnements. Mais il fallait avoir beaucoup de transparence » (entrevue no 5). Afin que toutes les municipalités du JAL puissent profiter des retombées du projet, diverses activités se seraient déroulées à Saint-Juste-du-Lac (fête foraine) et d'autres à Lejeune (carnaval).

Certains projets, dont celui du camping municipal à Auclair, généreraient des conflits entre les élus municipaux et la population locale en raison de problèmes de gouvernance.

« Un groupe de citoyens s'est regroupé parce que ça n'avait plus de bon sens. Le développement n'allait pas dans le sens que ce groupe voulait qu'il aille. On s'est mobilisé. On a rencontré la municipalité et on a dit que l'on souhaitait que le camping soit mieux géré. On a exprimé notre vision des choses. On ne pouvait pas laisser la

---

<sup>15</sup> Concernant le cas de la garderie, un participant a mentionné que des parents de Saint-Juste-du-Lac préféraient amener leurs enfants à celle de Dégelis alors que le service était disponible à Lots-Renversés.

municipalité faire ce qu'elle voulait, parce que le camping nous appartient. » (Entrevue no 6)

Pour toutes ces raisons, la concertation des différents acteurs resterait un exercice difficile. « C'est sûr que c'est dur entre les municipalités » (entrevue no 2). De plus, la fin du contrat de la personne employée par l'*Association de développement de la Vallée-des-Lacs* suscite des interrogations quant à l'avenir de cet organisme.

« Ça va se terminer l'an prochain. La question qui va se poser est : Est-ce qu'il va y avoir une volonté politique, financière et communautaire de garder une ressource humaine (...) pour tenter de mobiliser le JAL et l'Association de développement ? Si vous me posez la question aujourd'hui, je suis loin d'en être persuadé. » (Entrevue no 10)

### *Les efforts de concertation*

Bien que la population du JAL semble difficile à mobiliser, certains outils auraient été développés dans le but d'atténuer les tensions et de favoriser la concertation des différents acteurs sociaux. À ce sujet, plusieurs participants reconnaissent le travail effectué par l'*Association de développement de la Vallée-des-Lacs* en vue de renforcer les collaborations entre les six municipalités membres. Une amélioration à cet égard serait palpable surtout depuis sa formation.

« La création de l'Association [...] a sûrement favorisé la concertation. » (Entrevue no 5)

« Les gens doivent réapprendre à travailler ensemble. Je pense que ça grandit tranquillement même si les coudes ne sont pas aussi serrés qu'avant. Je vois une mobilisation à travers l'Association. C'est mieux que c'était avant. Je pense qu'ils travaillent plus en équipe. » (Entrevue no 8)

« L'association est un pas dans la bonne direction. Je sens qu'ils travaillent un peu plus ensemble parce qu'ils savent que chaque municipalité ne peut pas faire grand-chose toute seule. » (Entrevue no 7)

« S'embarquer dans l'Association démontre une volonté à trouver des solutions et à travailler ensemble. » (Entrevue no 9)

« C'est mieux depuis que l'on a créé l'Association, parce qu'elle est comme une force qui amène des idées. Le but, c'est de se mettre ensemble. » (Entrevue no 2)

Cet organisme aurait réussi à animer le milieu en sensibilisant les différents acteurs aux enjeux locaux et régionaux. Le travail de collaboration mis en œuvre viserait à favoriser le développement économique à partir de l'identification d'intérêts ou de projets communs ainsi que par l'établissement d'ententes inter-municipales. Pour certains, l'Association est vue comme un incubateur de projets au même titre que le pacte rural. Par ailleurs, sans nécessairement remettre en question les efforts de concertation mis de l'avant, deux observateurs se questionnent quant aux résultats qui en découlent, en raison des difficultés liées à l'individualisme, au conservatisme, aux conflits concernant l'élaboration de nouveaux projets, au manque de solidarité et à la persistance d'une forte résistance de la population face au changement.

« Est-ce qu'après les réunions, les rencontres et les quelques initiatives communes, il y a vraiment une franche collaboration entre les six localités membres ou n'y a-t-il

pas encore une question de division territoriale ? Si les difficultés avaient été réellement résolues, il y aurait plus de gouvernance et de leadership. » (Entrevue no 10)

Diverses initiatives auraient été mises en place par l'Association, le CLD et la MRC de Témiscouata afin d'inciter les acteurs sociaux à se concerter et à se mobiliser. Parmi celles-ci, mentionnons : la tenue de forums et de colloques socioéconomiques, l'embauche d'un agent de développement, la tournée des municipalités, diverses formes de rencontres et l'élaboration de plans stratégiques. Des rencontres auraient été effectuées avec les municipalités d'une part, ainsi qu'avec chacun des comités locaux du pacte rural de l'autre, ces derniers étant composés, entre autres, de deux ou trois bénévoles. Elles auraient débouché sur la réalisation d'un plan d'action ainsi que sur la création d'un comité de développement, en l'occurrence l'*Association de développement de la Vallée-des-Lacs*. Bien que ces rencontres aient incité certains individus à s'impliquer au sein de leur milieu, d'autres se seraient retirés par frustration. Conséquemment, les résultats se seraient avérés plutôt décevants. « Ce qui en est ressorti, dans le concret, au fil de ces exercices, je dirais que ça s'est un petit peu essoufflé » (entrevue no 9).

Dans le cadre de la tournée des municipalités visant à apprivoiser l'outil qu'est le pacte rural, des capsules auraient été présentées lors de la séance du conseil des maires. Ces capsules visaient à identifier les différents partenaires, les possibilités de financement, le rôle et la contribution des différents acteurs socioéconomiques en termes de support et de logistique. Le CLD est présenté comme organe intermédiaire entre les différents partenaires et organismes impliqués au sein des différents projets pour les questions de financement et de logistique. Un suivi est organisé par l'association avec les porteurs de projets lorsque ceux-ci sont acceptés. Chaque année, le CLD participerait aussi à 10 des 12 conseils des maires qui se tiennent dans les bureaux de la MRC. Par ailleurs, les syndicats acéricoles se mobiliseraient plus facilement. De son côté, la *Corporation de développement Saint-Godard* contribuerait à la mobilisation du milieu. Toutefois, celle-ci se manifesterait surtout à l'échelle locale et de manière plus ponctuelle dans le cadre de projets tournés vers l'aménagement du territoire. Ce fut le cas notamment de la halte lacustre qui visait à faciliter l'accès de la population au Grand lac Squatec. En ce qui concerne ce dernier dossier, un intervenant affirme : « C'est la carte de visite pour que les gens aient confiance et que les autres projets pour le futur aient un sens » (entrevue no 4).

On assisterait aussi à la concertation de différentes catégories d'acteurs dans le cadre de situations particulières ou de projets précis. Par exemple, dans le domaine de l'aménagement du territoire, une des trois municipalités du JAL aurait effectué une demande de modification de zonage auprès de la Commission de la protection du territoire agricole en vue de favoriser la construction résidentielle. « On voudrait pouvoir offrir de 20 à 30 terrains en bordure du lac ou dans les rangs. Il y a un intérêt pour cela » (entrevue no 3). Dans ce même esprit, la MRC de Témiscouata serait intervenue auprès du ministère des Ressources naturelles afin d'encourager l'expansion des érablières sur les terres publiques, dont celles du JAL. « On leur a demandé de ne pas appliquer les programmes mur-à-mur et de tenir compte de la capacité des gens de s'installer » (entrevue

no 3). En ce qui a trait au projet *Funambule*, des séances d'information portant sur sa nature et ses retombées couplées à la tenue d'activités intégrant les trois municipalités du JAL auraient été organisées dans le but de rallier la population. Ces deux mesures déployées visaient aussi à rejoindre les quelques personnes qui se montraient réticentes quant à la mise en œuvre de cette initiative.

Quelques entreprises auraient développé des actions concertées dans une perspective de réseautage, d'expansion de leur rayonnement, de réduction des coûts liés à la publicité ou de diversification économique. C'est le cas, entre autres, du *Domaine Acer* qui aurait noué des collaborations avec une entreprise touristique du JAL, les deux ayant accepté de partager le même dépliant promotionnel. En outre, toutes les entreprises œuvrant dans le domaine agrotouristique se retrouvent sur le site web du *Domaine Acer*. Cette dernière entreprise aurait aussi eu une influence sur l'ouverture du restaurant *Simplement bon* à Auclair. Quant aux projets relevant du domaine forestier, des liens se seraient tissés avec des entreprises de transformation situées à l'extérieur de la région, mais aussi avec une clientèle qui déborde les frontières du JAL. « Des gens partent de Montréal pour acheter leur sirop d'érable dans nos villages » (entrevue no 4). De même, la *Coopérative les cinq saisons* aurait développé des partenariats avec les entreprises locales du JAL de façon à promouvoir l'industrie touristique régionale et en particulier celle du JAL.

Enfin, il arriverait occasionnellement que des acteurs extérieurs au milieu soient sollicités pour la réalisation de certains projets. Nous voulons faire plus explicitement référence ici au cas de la piste de BMX où les élus municipaux de Dégelis auraient accepté d'adhérer au projet.

## **LA RÉSILIENCE ET L'EMPOWERMENT**

### *Principales difficultés rencontrées*

Nos enquêtes révèlent que les acteurs locaux et régionaux auraient du mal à s'adapter au changement. Par conséquent, ils se caractériseraient par une faible capacité de résilience. « Le JAL tend vers la continuité » (entrevue no 8). Parmi les principales manifestations de cette faiblesse, on signale la résistance des résidents du JAL à la fusion de leurs municipalités. « N'allez surtout pas parler de fusion de municipalités. On ne veut même pas partager le service d'incendie » (entrevue no 8). L'inaction des fabriques locales à trouver de nouvelles vocations aux lieux de culte devenus déserts en raison de la diminution de la pratique religieuse est aussi décriée, comme le révèlent ces deux interventions.

« On dirait qu'elles [les fabriques] sont en train de manger dans les dépôts de la caisse populaire. Après ça, elles vont devoir se pitcher dans le trou. » (Entrevue no 7)

« Ailleurs, il y a des gens qui montent barricades pour sauver le patrimoine religieux. Ici, on n'en a à peu près pas entendu parler. Ils ont vendu leur presbytère. Où sont leurs racines à l'égard de leur patrimoine religieux ? » (Entrevue no 10)

Des acteurs du JAL auraient fait des pieds et des mains pour sauver leur dépanneur. Or cette initiative, bien que louable en soi, serait plutôt le signe, selon un intervenant, d'une faible capacité de résilience, la dernière épicerie du village n'étant plus viable au sein des petites localités dans le contexte actuel.

« J'ai fait une analyse dans le cas d'Auclair et on constatait qu'à peu près 30 % des gens faisaient leurs achats à l'épicerie. 70 % des gens faisaient leurs achats ailleurs, ce qui fait que la raison d'être du dépanneur à moyen terme est remise en cause. Puis, ça va brûler une famille qui doit rester sur place sept jours par semaine pour servir les gens et réussir de peine et de misère à se faire une paye. Tu es donc obligé de dire, à un moment donné, de questionner les valeurs. C'est aussi vrai pour les autres municipalités du Témiscouata. » (Entrevue no 8)

Le passage d'une économie agroforestière à une autre de type industriel aurait contribué à éroder la capacité de résilience.

« Le milieu s'est senti un peu bafoué par ce changement, ce qui fait que les gens ne le diront pas publiquement, mais quand tu vas avoir besoin d'eux, ils sont plus réticents. Ils sont plus sur la défensive. » (Entrevue no 8)

Fait pour le moins étonnant, un participant a souligné que la mise en place d'organismes de développement régional aurait un effet plutôt négatif sur la capacité de résilience.

« Les agents de développement sont payés, quel que soit le résultat de leur travail. Avant, on n'avait pas toutes ces structures. Tout le monde était dans le même bateau. Maintenant, on a de belles structures. Les acteurs essaient, du mieux qu'ils peuvent, de développer les milieux en difficulté comme le nôtre. Mais c'est moins forçant quand ta paye ne dépend pas de ce que tu vas faire comme décision. » (Entrevue no 6)

Le conservatisme observé depuis la fin de l'époque du JAL, conjugué à l'acceptation d'une certaine fatalité, serait un autre facteur qui favoriserait l'érosion de cette résilience, du moins si l'on se fie à ces deux témoignages :

« On dirait que les gens sont comme tombés dans un état dormant. S'ils avaient été résilients, ils auraient continué à faire des combats. » (Entrevue no 3)

« Il y a comme une passivité tranquille qui s'est établie. » (Entrevue no 10)

En raison de difficultés financières, la fin annoncée du projet *Funambule* est citée comme un exemple de conservatisme qui régnerait au sein du milieu, mais aussi comme une façon déguisée de fermer, à moyen terme, les écoles du JAL.

« Quand on parle de résilience des acteurs, ils n'ont pas su attraper ce train-là quand il est passé. C'est un manque de vision et une résistance aux changements. Les structures locales ont une vision traditionnelle et conservatrice. C'est à cause de ces structures si le *Funambule* n'est plus là. Le DG de la commission scolaire est un ancien maire. Il sait pertinemment que ce non-là fait en sorte qu'il ferme la porte au projet. C'est quelqu'un qui suit le cadre, qui respecte la structure. Des fois, la structure, elle peut être respectée. Mais elle peut être confrontée aussi. Je me pose la question s'ils n'ont pas comme optique de fermer nos trois écoles dans une perspective à long terme. Fermer nos trois écoles pour centraliser les élèves et les amener à Dégelis. Je suis convaincu qu'il y avait quelque chose en arrière. » (Entrevue no 5)

La faible capacité de résilience de la Commission scolaire du Fleuve-et-des-Lacs a aussi été mise en exergue par un participant parce qu'elle aurait refusé de déroger à certaines règles administratives concernant l'embauche d'employés, mettant ainsi le projet *Funambule* en péril.

« Le projet est maintenu jusqu'à la fin des classes. À la fin mai, ils [les instigateurs] ont été informés par la commission scolaire qu'elle n'avait plus l'intention de mettre des sous dans ce projet. Ils se sont alors demandé, si la commission scolaire ne croit pas au projet et qu'elle ne met même pas un minimum, comment ils allaient faire pour justifier cette décision aux autres bailleurs de fonds. Ça devenait compliqué d'aller chercher des sous ailleurs. » (Entrevue no 2)

D'autre part, bien qu'ils en reconnaissent unanimement la pertinence, certains élus ont affirmé que toutes les municipalités ne seraient pas au diapason quant aux retombées liées à cette initiative. Dans le but de pérenniser son financement, il aurait été proposé de partager les coûts entre deux commissions scolaires et de mettre en place une approche de type public/privé. Ces dernières auraient toutefois refusé, prétextant une baisse de l'engouement et de l'intérêt de la part des jeunes à l'égard du projet. « Elles [les commissions scolaires] n'étaient pas encore prêtes pour ça. Le projet apparaissait trop comme innovateur » (entrevue no 5). Des tensions seraient également apparues entre certains professeurs concernant l'implantation du projet *Funambule*. Ces tensions qui, par ailleurs, se seraient résorbées, portaient essentiellement sur la crainte de perdre des acquis, l'écartement de personnes en lien avec le projet aux réunions de la commission scolaire ainsi que sur des questions syndicales.

« Il y avait des profs notamment qui ne voyaient pas la pertinence d'aider le JAL, que ce soit à travers le projet *Funambule* ou à travers autre chose. En termes d'acceptabilité sociale, quand le temps est venu de le mettre en place, ces profs-là ont eu peur de perdre quelque chose jusqu'à tant qu'ils réalisent que le projet n'était pas une menace. Les profs n'avaient pas besoin de verbaliser de A à Z les craintes qu'ils avaient. » (Entrevue no 5)

Toutefois, toujours concernant le projet *Funambule*, un participant apporte un autre point de vue :

« Les gens nous ont dit : La commission scolaire ne veut plus payer et il n'y aura plus de *Funambule*. C'est archifaux. Il faudrait plutôt qu'ils disent que la commission scolaire ne veut plus payer parce qu'on n'a pas eu de visite d'eux. Il n'y a personne qui est venu voir le directeur de la commission scolaire pour dire : Le *Funambule* est en difficulté. Est-ce que vous pouvez faire quelque chose ? Le directeur général aurait répondu oui. Mais ça n'a pas été fait. » (Entrevue no 8)

Au final, la population locale semble ne pas s'être saisie de ce projet, ce que l'on pourrait considérer comme une faiblesse de l'empowerment. Selon un observateur, cette initiative, en raison des nombreux bénéfices qu'elle a suscités dans les trois localités du JAL, « aurait pu jeter les bases pour porter quelque chose » (entrevue no 8). Or, la population n'aurait pas pris conscience des retombées et des multiples potentialités liées à ce projet.

Un participant porte un jugement très sévère quant à la capacité de résilience des acteurs locaux. En effet, à la question « Comment évalueriez-vous la capacité de résilience des acteurs de la MRC de Témiscouata en général et celle du JAL en particulier ? », ce dernier répond : « C'est zéro! » (entrevue no 5). Le conservatisme s'incarnerait à travers l'absence d'ouverture à l'égard de nouvelles idées (exprimées soit par les néoruraux ou les jeunes) en vue de promouvoir le développement économique, la difficulté à mobiliser les individus autour d'un projet

commun, la peur du risque ainsi que la crainte d'endetter les municipalités ou d'accroître les taxes foncières. Les commentaires qui vont dans ce sens sont nombreux.

« Des jeunes qui arrivent de l'extérieur avec une bonne idée, ça fait peur. » (Entrevue no 5)

« On a peur de dépenser de l'argent. On est craintif quand vient le temps d'investir pour développer de nouveaux projets. » (Entrevue no 1)

« Quand il s'agit de faire avancer de nouvelles affaires, les réticences de chacun demeurent très fortes. » (Entrevue no 9)

« Les gens ont peur de s'engager surtout quand il s'agit de gros sous. » (Entrevue no 4)

« Quand tu arrives avec quelque chose qui n'a jamais été fait dans le coin, il y a plusieurs portes qui se ferment. C'est extrêmement difficile. Il faut constamment se battre. » (Entrevue no 2)

« Quand tu amènes des idées différentes de celles des autres, ça peut prendre du temps. » (Entrevue no 3)

« Pour les maires du JAL, ce serait un sacrilège d'augmenter les taxes pour faire du développement économique. On a une tentation de vouloir satisfaire grand-maman à tout prix. » (Entrevue no 7)

« Hormis la station-service, le restaurant ou le dépanneur, quelles sont les capacités des gens du JAL à créer des initiatives de développement et à développer de nouvelles idées ? » (Entrevue no 8)

« X a de la difficulté à impliquer les gens autour de son projet d'embellissement. » (Entrevue no 6)

Un autre exemple de conservatisme se traduirait par les réticences exprimées par certains résidents concernant l'embauche d'un agent de développement pour chacune des trois municipalités du JAL.

« Je pense qu'ils ne sont pas encore prêts pour cela. Ils ont peur que ça fasse augmenter leurs taxes ou leurs impôts. C'est comme si on parlait d'un tout nouveau discours quand on se met à proposer ce type de poste-là au sein des municipalités. » (Entrevue no 5)

Bien que la mobilisation soit un premier pas vers la résilience, l'esprit conservateur entraînerait, dans certaines circonstances, de profondes dissensions entre les acteurs sociaux, notamment lorsqu'il s'agit de maintenir les acquis. Par exemple, lors de l'annonce de la fermeture imminente d'une des trois écoles du JAL, la première réaction des parents aurait été de monter aux barricades au lieu de trouver des solutions novatrices dans le but de la sauvegarder.

« Ils [les parents] cadraient ça comme si les gestionnaires de la commission scolaire étaient des gros méchants et qu'ils voulaient juste que le JAL ferme. Mais ce n'était pas ça du tout. Ils ne se sont pas demandé qu'est-ce qu'on peut faire pour faire autrement, pour réaligner notre nombre d'élèves puis réaménager tout ça. Avant qu'ils saisissent clairement qu'est-ce qui était derrière cette fermeture de classe, ils sont passés par toute une gamme d'émotions. » (Entrevue no 5)

La peur du changement susciterait des réactions parfois inusitées, comme ce fut le cas notamment à Saint-Juste-du-Lac où 80 personnes étaient venues s'oppo-

ser au projet de parc national lors d'une rencontre organisée par le CLD au sujet des pactes ruraux. Pour ces individus, la création d'un parc national aurait été perçue comme une menace à l'occupation du territoire. Par ailleurs, les lacunes sur le plan de la résilience n'expliquent pas tout, du moins dans ce cas précis. Il y a aussi lieu de se questionner sur les mécanismes de gouvernance mis en place ainsi que sur l'information véhiculée par les différents promoteurs à l'égard du projet.

La faiblesse de la résilience représenterait un obstacle à la diversification économique du milieu.

« Mes projets portaient surtout sur l'industrie touristique. Je n'ai pas reçu l'appui de la population et des acteurs locaux. Ils semblent porter une plus grande priorité à l'entretien des routes. Les gens ont peur du changement. » (Entrevue no 4)

Cette crainte à l'égard du changement se serait incarnée de manière particulière à Saint-Juste-du-Lac dans le cadre du projet d'*Entreparc*.

« Les gens nous ont demandé d'y aller tranquillement, de ne pas mettre de grands moyens financiers là-dedans. On va respecter ça et y aller petit à petit. » (Entrevue no 3)

En raison de l'échec du projet du Mont-Citadelle<sup>16</sup>, la population ferait preuve de sagesse et d'une certaine retenue quant à l'élaboration d'initiatives à grand déploiement.

Les acériculteurs seraient aussi particulièrement affectés par cette absence de résilience gênant par le fait même l'essor de nouvelles initiatives. Bien que la promotion du développement local ne soit pas nécessairement l'affaire du secteur privé, les acériculteurs seraient peu enclins à favoriser l'éclosion de projets en raison de leur charge de travail élevée, mais aussi de leur volonté d'accroître en premier lieu la rentabilité de leur entreprise.

« La production acéricole a évolué. C'est devenu une industrie. Les acériculteurs ont tellement de travail pour produire et opérer leurs activités qu'ils ne voient pas la pertinence d'assurer d'autre chose. Les gens sont repliés sur eux-mêmes pour faire ce qu'ils connaissent et délaissent [...] les autres affaires. Ils ne sont pas intéressés à en faire plus. » (Entrevue no 8)

Cette faible capacité de résilience de la part des acériculteurs se traduirait aussi par le fait qu'il ne resterait plus qu'un seul producteur, à l'échelle du JAL, offrant des repas de cabane à sucre alors que ce créneau représenterait un potentiel de développement considérable sur le plan touristique, surtout depuis la création

---

<sup>16</sup> Situé à Saint-Honoré-de-Témiscouata, le Mont-Citadelle est un complexe multiservices quatre saisons dont l'une des principales attractions est sa tyrolienne géante. Construit au coût de 14 millions de dollars, le site comporte de nombreuses infrastructures (chalets, yourtes, aires de camping, resto-bar, etc.). Des problèmes liés au plan de financement ont forcé sa fermeture en octobre 2011, soit quelques mois seulement après son ouverture. Bien que le complexe opère aujourd'hui sous une nouvelle administration, l'expérience semble avoir laissé un goût amer au sein de certains de nos intervenants.

du parc. La faiblesse de la résilience s'illustrerait aussi par l'absence d'initiatives en vue d'attirer les jeunes dans la région.

« Il n'y a pas de mécanismes, d'outils, de moyens ou de mesures qui ont été adoptés ou mis sur pied pour favoriser l'attraction des jeunes dans la région du JAL. » (Entrevue no 10)

En ce qui concerne le sentiment de fatalité avec lequel le JAL semblerait être aux prises, un participant explique : « Je pense que la mentalité est encore que tant qu'on sera capable de s'organiser, on va rester comme ça » (entrevue no 1). Toujours présente au sein du milieu, l'animosité entre les résidents de souche et les néoruraux se répercuterait aussi négativement sur la capacité de résilience, une observation qui a été soulevée à plusieurs reprises par nos répondants.

« Nous sommes ici depuis trois ans et nous sommes toujours considérés comme des étrangers. Je pense que ça va toujours rester. C'est une perception qui est négative et qui nuit au développement. » (Entrevue no 5)

Deux autres observateurs renchérissent :

« J'ai des amis qui sont arrivés ici il y a 35 ans et ils sont encore considérés comme des nouveaux arrivants. Il faut vraiment que tu y croies si tu viens d'ailleurs et que tu t'installes ici. » (Entrevue no 9)

« Même si ça fait 20 ans que je reste ici, je ne suis pas considéré comme quelqu'un de la place. Les gens d'ici ont des problèmes avec l'acceptation des néoruraux qui ont de la difficulté à faire passer leurs idées. » (Entrevue no 4)

Cette méfiance à l'endroit des néoruraux ferait obstacle à leur intégration en plus de nuire au développement du milieu.

L'effritement de la résilience s'expliquerait aussi par le manque de fierté qu'éprouvent les Jallois à l'égard de leur milieu. « Les résidents du JAL s'autoévaluent négativement. Ça l'a fait changer la capacité d'adaptation » (entrevue no 5). Dans ce même esprit, plusieurs personnes du JAL auraient tendance à comparer leur situation à celle des municipalités longeant la 185 ou encore à attribuer l'échec de certains projets à la faute des autres. « Il faut arrêter de penser que les autres sont mieux que nous quand on peut prouver facilement que ce n'est pas vrai » (entrevue no 8). Pour d'autres, l'érosion de la résilience s'inscrirait dans un processus de transformation sociale en lien avec un certain esprit individualiste que l'on observerait surtout chez les jeunes.

« La nouvelle génération n'a pas besoin d'autant d'acharnement pour se valoriser. Je ne sais pas jusqu'à quel point elle est assez passionnée pour assurer le développement de son milieu. » (Entrevue no 6)

« Les jeunes sont très occupés. Ils ont des enfants et s'impliquent moins. » (Entrevue no 1)

Par ailleurs, la faible capacité de résilience n'affecterait pas l'ensemble de la MRC de Témiscouata. Pour certains, cette capacité serait davantage développée en milieu urbain. Ainsi, à Cabano, à Pohénégamook et à Dégelis, divers organismes viendraient se greffer aux projets de développement socioéconomique, engendrant ainsi une espèce de spirale vertueuse.

« On sent que ces communautés ont plus la capacité de s'adapter aux changements. Les organismes demandent des subventions, mais ils savent qu'il y a des conditions à respecter. Contrairement au JAL, ce n'est pas un automatisme. » (Entrevue no 8).

Les multiples opportunités qu'offre la ville influeraient aussi positivement sur la capacité de résilience des individus.

« En ville, il y a plein d'entreprises, de dynamisme et d'activités pour les jeunes. C'est plus facile pour les acteurs qui font du développement et pour ceux qui créent des entreprises de s'adapter au changement. Ils ont une référence. Ils voient des choses et ça fonctionne. Dans les milieux ruraux, il n'y a qu'un ou deux acteurs. C'est difficile et lourd à porter. » (Entrevue no 6)

D'autres, au contraire, soutiennent que les résidents des milieux ruraux auraient plus de facilité à s'adapter aux changements en raison de leur attachement à l'égard du milieu. Force est toutefois de reconnaître que cette capacité de résilience ne se traduirait guère par des actions tangibles en matière de développement. Quelques intervenants se sont abstenus de faire quelque comparaison que ce soit entre les milieux ruraux et urbains, les facteurs influant sur la capacité de faire face au changement étant trop nombreux, mais surtout fort différents selon les endroits.

#### *Les mesures d'adaptation au changement et leurs effets sur la capacité d'agir*

Bien que la résilience ait eu tendance à s'étioler lorsqu'analysée sur une longue période, elle s'affirmerait davantage ces dernières années, en particulier depuis la création de l'*Association de développement de la Vallée-des-Lacs*, et ce, même si les efforts qu'elle déploie en matière de développement et de concertation font l'objet de critiques.

« Depuis le début des années 1990, mais surtout depuis la mise sur pied de l'*Association de la Vallée-des-Lacs*, je constate qu'il y a plus d'ouverture, même si les changements se font très lentement. » (Entrevue no 4).

L'implantation de cette association aurait aussi été une occasion privilégiée pour les trois municipalités du JAL de se mobiliser puisqu'elles ont dû investir à parts égales pour l'embauche d'un agent de développement, le CLD injectant le double de leur mise de fonds. « Le projet est expérimental. Il se renouvelle d'année en année selon les moyens du CLD pour le supporter » (entrevue no 8). La distribution d'un dépliant faisant la promotion du parc figure parmi les actions mises en œuvre par l'organisme dans le but de renforcer la capacité de résilience du JAL, une initiative d'ailleurs saluée par certains participants. Par conséquent, la situation à ce chapitre serait même en voie de s'améliorer, et ce, même si cette résilience n'est plus celle qui prévalait à l'époque du JAL. « Il y a une amélioration. Mais il faut travailler très fort pour faire changer les idées. Il faut vraiment s'acharner beaucoup » (entrevue no 1). Pour un participant, cette amélioration serait essentiellement imputable à une meilleure compréhension des différents enjeux locaux et régionaux liés au développement.

L'exemple du parc national a été cité à quelques reprises par différents répondants. Comme nous l'avons déjà mentionné, ce projet, au départ, était loin de faire l'unanimité. Une majorité d'individus du JAL s'y serait même opposée. Certains le seraient toujours, et ce, en dépit de la mise en place de mécanismes

de gouvernance élaborés de façon conjointe par la MRC, l'*Association de développement de la Vallée-des-Lacs* et le CLD. Parmi ces mécanismes, soulignons la conception d'un dépliant promotionnel, l'organisation de séances d'information sur les nombreux avantages liés au projet, la rédaction de mémoires, des consultations populaires menées auprès des trois municipalités, des négociations visant à libérer les droits sur les terres publiques et des dérogations concernant l'octroi de terres pour les propriétaires d'érablières.

« Quand nous leur avons demandé s'ils étaient capables de refuser 30 millions d'investissements, que nous leur avons dit que si les 30 millions n'étaient pas investis à Saint-Juste-du-Lac, ils le seraient à Montréal et qu'avec cet investissement tout le monde allait travailler et profiterait des retombées à long terme, ils ont fini par comprendre et ils ont démontré une certaine ouverture. » (Entrevue no 8)

La résilience se manifesterait aussi par la capacité de certains individus, en particulier des jeunes, à créer leur propre emploi dans les domaines de l'acériculture et de la foresterie, cela afin de combattre le chômage élevé qui affecte la région. Quelques observateurs ont mentionné que la capacité de résilience aurait même eu tendance à se renforcer depuis la fusion des municipalités de Cabano et de Notre-Dame-du-Lac. Par ailleurs, comme la caisse populaire se situait dans une maison privée et que son propriétaire avait besoin de l'espace qu'elle occupait, cette situation aurait forcé le déménagement de l'institution financière qui partage maintenant le même édifice que la municipalité.

En ce qui concerne l'empowerment, il se traduirait notamment par l'émergence d'initiatives de développement local, mais aussi par des revendications, surtout en période de crise. Ainsi, l'annonce de la fermeture de l'école de Lejeune, en 2011, aurait suscité une véritable levée de boucliers au sein de la population. Plus de 150 personnes du JAL auraient assisté à une réunion sur le sujet avec pour résultat que la commission scolaire a dû revenir sur sa décision. Les trois écoles du JAL ont semble-t-il pu être maintenues en leur attribuant des cycles différents (écoles de cycles). La fermeture du terrain de camping à Auclair se serait également répercutée positivement sur la capacité d'agir. Des gens d'affaires auraient manifesté leur intention de s'impliquer afin de le relancer.

L'implication des néoruraux au sein des instances municipales et de différents comités locaux serait une autre manifestation de cet empowerment. Pour certains observateurs, le rôle de ces néoruraux en matière de développement serait indéniable, même si ces individus feraient encore l'objet de suspicions de la part des résidents de souche. « Ces gens sont particulièrement dynamiques. Ils arrivent avec de nouvelles idées » (entrevue no 2). Bien que les trois municipalités souffriraient d'une certaine carence en matière de leadership, elles n'hésiteraient pas à s'impliquer financièrement dans le cadre de certains projets. Plusieurs intervenants ont aussi évoqué le fait que les élus municipaux seraient toujours disponibles et partants pour apporter un appui politique aux diverses initiatives de développement qui émanent de leur milieu, en particulier à celles qui relèvent du secteur communautaire. Les élus municipaux que nous avons interrogés sont d'ailleurs eux-mêmes bien conscients du rôle qu'ils ont à assumer en cette matière.

« Nous, on est en arrière. On est capables de faciliter les démarches. » (Entrevue no 3)

« Les trois maires ont toujours été très présents. Ils sont très à l'écoute et connaissent les problématiques sur le terrain. » (Entrevue no 5)

« Appuyer ceux qui ont des idées pour élaborer des projets, je pense que c'est notre principal rôle. » (Entrevue no 1)

« C'est notre rôle de défendre les projets et de les appuyer. C'est à nous de prendre le bâton et d'aller avec l'entrepreneur et de l'accompagner quand il en manifeste le besoin. On est là pour les aider. » (Entrevue no 2)

Cet appui peut prendre diverses formes : demandes de dérogation de zonage à la MRC, interventions auprès du CLD, de la SADC ou de différents ministères, lettre de recommandation, etc. Un autre intervenant a mentionné qu'il s'avérerait important que la municipalité donne son appui aux initiatives qui prennent assise sur son territoire, parce qu'il s'agirait du seul lieu où il est possible d'asseoir des gens autour d'une même table. Toujours au chapitre de l'empowerment, le CLD de Témiscouata aurait déployé des moyens particuliers afin de simplifier le remplissage de ses formulaires. Enfin, en raison de sa capacité d'agir et de son dynamisme, le responsable du comité d'embellissement à Lejeune aurait été sollicité pour impliquer ses membres dans les affaires de la fabrique.

#### **LA MOBILISATION SOCIALE ET LA PARTICIPATION CITOYENNE**

##### *Principales difficultés rencontrées*

Contrairement à d'autres localités du Témiscouata, celles du JAL se caractériseraient par la faiblesse de la participation citoyenne et de la mobilisation sociale. Plusieurs intervenants ont mis en perspective les carences en matière de mobilisation.

« C'est devenu de plus en plus difficile de mobiliser les gens parce que chacun a leurs propres affaires dans leur propre village. » (Entrevue no 4)

« Pour un projet comme tel, il n'y a pas de mobilisation. » (Entrevue no 3)

« Il y a souvent des difficultés à mobiliser les gens. En fait, il n'y a pratiquement plus de mobilisation. » (Entrevue no 6)

Différents facteurs auraient contribué à cet effritement. Outre l'émergence d'un esprit individualiste, le défaitisme, le découragement, la peur de l'engagement, l'absence d'un projet rassembleur, des lacunes sur le plan de la communication, le vieillissement de la population, le manque de temps, la petite taille démographique des localités et des carences sur le plan de la solidarité territoriale figurent parmi les principales causes évoquées.

« Les plus grandes municipalités, celles qui ont 1 200 personnes et plus, se mobilisent plus facilement. De leur côté, les petites se jalouent entre elles et se regardent. C'est un peu plus difficile dans les petites municipalités. » (Entrevue no 8)

« Les gens, à la première sollicitation, se tiennent de reculons un peu. Ils ne veulent pas se faire embarquer dans quelque chose qui donne l'impression d'en avoir trop sur les bras. Ces activités sont devenues pesantes pour eux à la longue. Ils ont atteint une certaine fatigue. » (Entrevue no 4)

L'absence d'un projet rassembleur représenterait un obstacle à la concertation des différents acteurs. Elle se répercuterait aussi de façon négative sur la mobilisation des individus. En outre, depuis la fin de l'époque du JAL, il persisterait une certaine forme de léthargie et un esprit attentiste de part de la population, ce qui aurait des impacts négatifs sur la mobilisation. Par conséquent, celle-ci s'organiserait surtout en période de crise ou alors pour s'opposer à un projet, comme ce fut le cas par exemple avec le bateau de la traverse ou plus récemment avec la création du parc national à laquelle plusieurs résidents du JAL se seraient opposés.

« On se mobilise pour dénoncer, ce qui est peut-être un reliquat du JAL. » (Entrevue no 10)

« On dirait qu'ils attendent de tomber dans le trou avant de faire quelque chose. » (Entrevue no 7)

« On dirait que les gens du JAL ont une capacité de se mobiliser contre quelque chose. Mais se mobiliser pour quelque chose, c'est plus difficile. Il y a plus de réactions que d'action. » (Entrevue no 9)

« Il faut vraiment qu'il arrive un coup dur pour que les gens réagissent. Sinon, c'est comme si ça ne les touchait pas. » (Entrevue no 2)

« Ce qui manque au JAL, c'est le feu au cul. Les gens ne réagissent qu'en période de crise. Ils n'ont pas encore eu assez de pertes pour qu'ils réagissent. » (Entrevue no 8)

Non seulement très peu de projets issus du pacte rural réuniraient les quatre communautés du JAL, mais ceux-ci seraient, de manière générale, peu nombreux. Un observateur a fait remarquer que cette situation avait eu tendance à s'amplifier au fil des années. Cette carence en matière d'innovation a été soulignée par ce participant : « Des idées, il n'y en a pas tant que cela » (entrevue no 8). En dépit d'un discours contraire de la part des élus, un intervenant soutient qu'il « est bien rare que les maires du JAL viennent nous voir » (entrevue no 8). Un autre intervenant mentionne qu'il arrive trop peu souvent que la municipalité soit sollicitée pour appuyer un projet de développement ou pour supporter une initiative, sauf s'il s'agit d'une demande de dérogation ou d'une autorisation à obtenir de la MRC. À l'inverse, les initiatives mises en œuvre par les municipalités de Biencourt, de Squatec et de Lac-des-Aigles seraient davantage porteuses parce qu'essentiellement tournées vers la création d'emplois.

« À ces endroits, les projets lèvent plus, parce qu'il y a plus de comités et de collaboration entre les personnes. Squatec est pourtant le voisin de Lejeune. Pour ce qui est des localités du JAL, je pense qu'il y a un manque de mobilisation. » (Entrevue no 8)

De plus, les municipalités de Squatec, de Biencourt et de Saint-Elzéar solliciteraient davantage les services du CLD afin de les appuyer dans leurs démarches. Les élus municipaux seraient, au sein de ces milieux, empreints d'un fort niveau de dynamisme et agiraient souvent à titre de leaders dans la mise en œuvre de projets de développement. « On ne voit pas ça au JAL. Non, on ne voit pas ça » (entrevue no 8). Par ailleurs, il semblerait plus difficile de mobiliser les femmes d'affaires. « À ce jour, on les a sollicitées dans un ou deux dossiers et elles n'ont pas voulu embarquer » (entrevue no 8).

Bien que le projet *Funambule* soit considéré comme mobilisateur, certains intervenants s'étonnent du fait qu'il n'ait pas été en mesure de susciter d'autres initiatives qui seraient greffées à la démarche et portées par les trois municipalités du JAL.

La faiblesse de la participation citoyenne serait alimentée par le fait qu'il n'existerait aucune structure permettant de solliciter les différents types d'acteurs sociaux. « Ils ne sont pas sollicités. C'est ce qui est un peu dommage. C'est mal structuré » (entrevue no 6). Les carences en matière de participation citoyenne concerneraient plus particulièrement les jeunes, les agriculteurs, les entrepreneurs privés et les acériculteurs. Comme nous l'avons vu, ces derniers démontreraient, selon nos répondants, une faible capacité de résilience et souffriraient d'un manque d'intérêt à collaborer au développement de leur milieu, préférant plutôt se consacrer à la croissance de leur entreprise.

« J'en connais qui opèrent une érablière de 70 000 entailles. Ils font leur emploi avec ça. Dans une saison, ils font 450 barils à 1 200 \$ du baril. Est-ce qu'ils ressentent le besoin de s'impliquer au sein de leur village ? » (Entrevue no 8)

Cette autre intervention s'inscrit dans le même esprit :

« Chacun est propriétaire et fait son propre développement pour assurer la rentabilité de son entreprise. Les leaders individuels ne sont pas intéressés à faire du développement communautaire. » (Entrevue no 6)

Les acériculteurs se mobiliseraient sur une base ponctuelle pour satisfaire des intérêts personnels, par exemple pour acquérir des érablières sises sur des terres publiques. Au sujet des agriculteurs, un participant a évoqué la question suivante : « Où sont les agriculteurs qui ont vendu leur quota et qui sont rendus millionnaires ? » (entrevue no 10). Quant aux jeunes, la faiblesse de leur implication serait plutôt imputable à un manque de temps, mais aussi au changement de perception quant au rôle du bénévolat dans la dynamique sociocommunautaire.

« Les nouvelles générations ne voient pas le bénévolat de la même façon. Nous avons de la difficulté à les recruter. » (Entrevue no 3)

« Les jeunes ont leur emploi, leur famille, leurs loisirs. Si on leur demande un coup de bénévolat, ils vont être là du matin jusqu'au soir. Mais après, c'est fini. Si tu leur demandes de faire partie du conseil d'administration du festival du carton pendant trois, quatre ou cinq ans afin qu'ils puissent faire leur part pour leur milieu, ils vont refuser par manque de temps. » (Entrevue no 8)

Même les rares occasions de mobilisation donneraient lieu à des tensions entre les trois municipalités du JAL, comme ce fut le cas lors d'un forum socioéconomique tenu en 2012.

« Nous avons fait un forum socioéconomique dernièrement dans le but de revoir nos façons de faire en ce qui a trait à la livraison des services municipaux. Juste le fait d'en parler a suscité des tensions entre les trois municipalités. » (Entrevue no 3)

Par conséquent, ses retombées seraient demeurées mitigées en raison d'un esprit attentiste et d'une vision étriquée de certains acteurs en matière de développement territorial, bien qu'il ait attiré quelque 129 personnes du JAL et

suscité de nombreux espoirs. En ce qui a trait aux hommes d'affaires, la tiédeur de leur intérêt pour ce qui concerne le JAL, et en particulier pour ce qui touche la question du développement local, expliquerait leur faible participation aux affaires du milieu. « On a fait un colloque. On avait invité 20 entrepreneurs. Il y en a seulement trois qui sont venus » (entrevue no 3). Ce manque d'intérêt suscite, pour un autre participant, plusieurs questionnements :

« Pourquoi ces gens-là ne sortent-ils pas de l'ombre ? Pourquoi ne prennent-ils pas la parole publiquement ? Pourquoi ne font-ils pas connaître leur support aux quelques leaders qui restent ? Il y a des gens qui sont devenus millionnaires là-dedans. On n'en entend pas parler. Ce sont des cercles et des réseaux fermés. » (Entrevue no 10)

Les carences en matière de participation citoyenne auraient pour conséquence que les municipalités du JAL seraient aux prises avec le syndrome du TLM. « Dans tous les projets, je constate que ce sont les mêmes personnes qui s'impliquent » (entrevue no 1). À terme, certains craignent l'émergence d'un problème de relève au sein des différents organismes sociocommunitaires en raison de l'épuisement des personnes âgées. « C'est sûr que c'est un peu inquiétant » (entrevue no 1).

Par ailleurs, aucun effort particulier ou action précise ne serait mis en œuvre afin de lutter contre la dévitalisation rurale, contribuant ainsi à l'érosion des capacités d'apprentissage.

« Depuis les 10 dernières années, je n'ai pas vu aucune action de revitalisation. » (Entrevue no 10)

« Il n'y a pas de mobilisation sociale pour atténuer les effets de la dévitalisation rurale. » (Entrevue no 6)

« Présentement, je ne vois pas vraiment d'implication au niveau de la revitalisation. Je ne la sens pas beaucoup au niveau des citoyens. On ne sent pas ce sentiment d'urgence, mais pas du tout. On ne le sent pas. Ils ne débarquent pas ici pour dire : On est en péril. Qu'est-ce qu'on a besoin de faire ? » (Entrevue no 3)

Un autre intervenant corrobore : « À l'heure actuelle, il n'y a pas d'implication de la collectivité dans le processus de revitalisation » (entrevue no 8).

### *Projets et initiatives suscitant la mobilisation sociale et la participation citoyenne*

Le projet *Funambule*, l'intégration des trois municipalités du JAL à la régie intermunicipale de gestion des déchets et le *Festival du Pointu* constitueraient des initiatives qui se sont avérées rassembleuses pour les trois municipalités du JAL. Dès lors, celles-ci ont mis de l'avant non seulement l'empowerment des résidents, mais aussi leur capacité à se mobiliser.

En ce qui concerne le projet *Funambule*, celui-ci aurait « permis aux trois municipalités de travailler ensemble, de consolider les liens et de retrouver, un tant soit peu, l'esprit du JAL » (entrevue no 5). « On s'est tenu ensemble dans ce dossier. Il n'y a pas eu de friction » (entrevue no 2). Rappelons qu'un des objectifs sous-jacents à *Funambule* visait à maintenir les écoles du JAL ouvertes. Or à ce sujet, un intervenant admet qu'il est plus facile de mobiliser la population quand

il s'agit de maintenir les infrastructures scolaires plutôt que de s'investir dans un projet multifonctionnel. Par ailleurs, le succès de cette initiative est imputable au charisme, au leadership et à la capacité de mobilisation des instigateurs du projet. En premier lieu, force est de mentionner qu'aucune mesure particulière n'aurait été mise en place en vue de promouvoir la mobilisation des différents acteurs. Celle-ci se serait effectuée « naturellement ». Elle se serait manifestée par l'implication de nombreux acteurs, que ce soit aux niveaux de la mise en œuvre du projet, de son financement ou de l'appui logistique et professionnel de différents intervenants, dont la *Corporation de développement économique d'Auclair*, la Commission scolaire du Fleuve-et-des-Lacs, les élus municipaux, les parents, le conseil d'établissement de l'école d'Auclair, la MRC, le CLD, la caisse populaire, l'UQAR, le conseil d'administration du Congrès mondial acadien, des entreprises privées et des particuliers. Chacun de ces partenaires aurait été sollicité de manière individuelle lors de rencontres. Convaincus de la pertinence de cette initiative, tous auraient accepté de s'y intégrer sans qu'il soit nécessaire de déployer un quelconque moyen de persuasion. La mobilisation se serait aussi traduite par une participation exceptionnelle des parents au projet.

« On avait des parents qui venaient faire du cirque avec nous autres, mais ils ne venaient pas chercher le bulletin de leur enfant. Ils n'étaient pas là pour le reste du cheminement scolaire parce que pour eux, l'école ne menait à rien. » (Entrevue no 5)

« J'ai eu des téléphones de parents qui m'ont dit : Si vous avez besoin d'aide, on est là. » (Entrevue no 2)

Quelques parents se seraient aussi impliqués en suivant les cours avec leurs enfants. « Ça crée des liens parents-enfants franchement intéressants » (entrevue no 5).

Quant à l'intégration des trois municipalités du JAL à la *Régie intermunicipale des déchets du Témiscouata*, un intervenant mentionne que « les maires savent très bien que, grâce à cette régie, le ramassage des déchets est moins cher que si les municipalités avaient leur propre service de vidange et de recyclage » (entrevue no 8). Ce même intervenant espère que cette initiative débouchera sur d'autres, de même nature.

Certains estiment qu'il serait plus facile de rallier la population autour de projets à caractère culturel, comme c'est le cas avec le *Festival du Pointu* :

« Le *Festival du Pointu* contribue à mobiliser les gens du JAL et des alentours. » (Entrevue no 4)

« La seule mobilisation qu'on a eue du milieu, c'est au moment du *Festival du Pointu* où il y a des commandites qui sont données par les entreprises. Elles fournissent à l'affaire. » (Entrevue no 3)

Ce festival permettrait de réunir une soixantaine de bénévoles des quatre communautés du JAL. Cette forte mobilisation ne contribuerait pas pour autant à renforcer le capital socioterritorial. « Il y a toujours un certain esprit de clocher. Mais il faut vivre avec » (entrevue no 4).

À une échelle plus restreinte, les municipalités d'Auclair et de Lejeune se seraient mobilisées pour rénover leur cour d'école. L'implantation d'un gymnase à Lots-

Renversés aurait aussi contribué à mobiliser le milieu, en particulier les jeunes et les personnes âgées. Cette initiative aurait donc contribué au raffermissement des liens intergénérationnels. Par ailleurs, la communauté de Saint-Juste-du-Lac n'aurait pas été partie prenante du projet. Une rencontre sur l'avenir de Lejeune aurait réussi à mobiliser une soixantaine de personnes, ce qui est considérable compte tenu de la petite taille démographique de cette localité et du fait que ce rassemblement s'est tenu en période caniculaire. « La municipalité a mis des idées de l'avant pour faire réfléchir. Les gens ont bien répondu. Il y a eu une belle participation citoyenne » (entrevue no 4). L'organisation de cette activité relevait certes de la municipalité, mais aussi du comité de développement et d'OBNL comme les fermières et le comptoir de linge. À Auclair, la population se serait mobilisée pour la sauvegarde du camping.

« La population a dit : On veut que le camping reste. C'est clair que la population ne voulait pas qu'on le vende. On s'est orienté dans ce sens-là pour aller chercher les sous dont on avait besoin pour le rénover. » (Entrevue no 2)

Par ailleurs, bien qu'elles aient entraîné une certaine forme de mobilisation, peu d'initiatives auraient favorisé la formation d'alliances, et ce, bien que l'on en reconnaisse la nécessité. « Disons que c'est plutôt limité » (entrevue no 2). Le projet *Funambule* et, dans une moindre mesure, les *Cercueils Alliance Saint-Laurent* ainsi que le *Domaine Acer* semblent s'inscrire en porte à faux avec cette tendance. Selon certains, à une autre époque, le groupement forestier et le Mouvement Desjardins auraient contribué à souder des liens entre différentes catégories de partenaires. Pour ce qui est plus spécifiquement de *Funambule*, l'expérience aurait permis de nouer des partenariats avec le Nouveau-Brunswick et le Maine à l'occasion du Congrès mondial acadien. Le modèle aurait été repris par certaines écoles du district scolaire no 3 du Maine.

« Ils sont venus ici au mois de novembre avec une délégation de profs, de conseillers pédagogiques et de gens du ministère du Mieux-être. Ils sont venus voir. Puis là, ils voulaient développer cette méthode d'intervention dans leurs écoles et ils ont choisi le Congrès mondial acadien comme étant un véhicule facilitaire pour mettre en place un projet en circulation dans leurs écoles puis, avec une école du Maine aussi. » (Entrevue no 5)

Qui plus est, ce projet aurait permis aux organisations qui l'ont mis en œuvre d'avoir plus d'influence sur les autres acteurs locaux. C'est aussi le cas de la *Corporation de développement Saint-Godard* à Lejeune qui aurait contribué à accroître la visibilité de la municipalité à l'échelle de la MRC, notamment en regard de la promotion du *Festival Le Jeune Archet*. De toute évidence, celui-ci contribuerait au renforcement du capital socioterritorial, et ce, de deux points de vue. Son organisation favoriserait l'implication de plusieurs jeunes du milieu. De plus, il peut compter sur la collaboration de nombreux acteurs tant endogènes (*Corporation de développement Saint-Godard*, Municipalité de Lejeune, comité de fabrique de Lejeune) qu'exogènes (*Coopérative de développement agroforestier du Témiscouata*, Caisse populaire de la Vallée-des-Lacs, Emploi-Québec, etc.).

Bien que déficitaire, la participation citoyenne s'incarnerait à travers l'intérêt manifesté par les acteurs sociaux dans différents dossiers et, sporadiquement, par l'intermédiaire d'alliances qui existent entre certains groupes. À Lejeune, des efforts particuliers auraient été investis afin de stimuler cette participation à l'occasion de la fête de la Saint-Jean-Baptiste ainsi qu'à celle des voisins. « Il y a quand même une cinquantaine de personnes qui ont pris la peine de venir manger ensemble et de se rencontrer » (entrevue no 4). Par ailleurs, bien que peu nombreux, certains agriculteurs seraient aussi impliqués au sein de leur communauté, voire au-delà.

## LA GOUVERNANCE

### *La gouvernance locale et municipale*

Selon les participants de notre étude, la gouvernance municipale serait assujettie à plusieurs contraintes. Outre le manque de relève, le transfert de responsabilités aux municipalités et aux MRC dans des domaines qui n'étaient pas nécessairement de leur ressort a aussi fortement été décrié. « Ils sont en train de donner aux MRC la forêt, l'agriculture, etc. Ça devient trop lourd » (entrevue no 6). Les nouvelles fonctions qui incombent aux municipalités feraient en sorte qu'il serait de plus en plus difficile d'assurer l'entretien des infrastructures routières et municipales. Un intervenant y verrait même une façon déguisée de la part du gouvernement de fermer les petites municipalités.

« Le gouvernement nous pitche plein d'affaires parce qu'il ne veut plus s'en occuper. Il nous donne la gestion de l'eau, mais pas plus d'argent pour le faire. Il faut donc charger davantage le contribuable, ce qui risque de faire fermer les petites municipalités à petit feu. Les exigences du gouvernement ne sont pas réalistes. » (Entrevue no 2)

Étant donné que les élus municipaux sont assujettis à de nouvelles responsabilités nécessitant des tâches de plus en plus nombreuses et complexes, il ne leur resterait que très peu de temps à consacrer au développement local et régional, comme en font foi les trois extraits suivants<sup>17</sup>.

---

<sup>17</sup> Pour une relecture concernant l'évolution des rôles et des responsabilités des municipalités et leur implication en matière de développement local et régional, on se référera à l'article de notre collègue M.-C. PRÉMONT paru en 2015 dans la revue *Organisations & territoires* sous le titre : « Les municipalités québécoises et le développement économique par la fiscalité : back to the future ? ». Par ailleurs, précisons que nos enquêtes ont été effectuées avant la restructuration des différents organismes, voire des politiques de développement régional mises en œuvre par le gouvernement Couillard en 2014. Parmi les principales mesures imposées, mentionnons la disparition des CRÉ, l'intégration des CLD aux MRC, mais surtout le non-renouvellement de la PNR et du *Plan d'action gouvernemental à l'intention des municipalités dévitalisées*. Comme évoqué dans la partie portant sur la méthodologie, ces changements majeurs nous ont incité à retourner brièvement sur le terrain en février 2015 de façon à tâter le pouls de certains acteurs locaux et régionaux. Portant encore plus lourdement le poids du développement sur leurs épaules, les deux intervenants que nous avons interviewés se sont montrés particulièrement inquiets quant à l'avenir du développement rural et régional au Québec. Ils se demandaient si les nouvelles mesures proposées, dont le pacte municipal, pourraient contribuer à réanimer l'esprit de concertation qui s'est développé entre les différents acteurs sociaux. En outre, de nombreuses questions persistent. L'enveloppe budgétaire qui sera consacrée à ce pacte favorisera-t-elle le démarrage de nouveaux projets ? Permettra-t-elle d'atténuer les effets de la dévitalisation rurale auxquels le JAL est soumis depuis près de cinq décennies ? Par ailleurs, en favorisant une plus grande participation du palier local, ces mêmes intervenants ont

« Maintenant, être maire d'Auclair ou d'une petite ville, c'est la même chose. C'est un emploi à temps plein. Les maires ont beaucoup de tâches administratives à effectuer. Ils font ce travail quasiment de façon bénévole. C'est très complexe et il y a beaucoup de boulot. » (Entrevue no 9)

« Les municipalités sont devenues des structures administratives trop lourdes. Il y a trop de réunions et de responsables. Il y a des municipalités dans le JAL qui ont deux directeurs généraux. Il ne reste plus de temps pour faire du développement. Avec tout ce qu'il y a à faire en termes de gestion et de sécurité, c'est impossible. » (Entrevue no 6)

« Je n'ai pas le temps de monter de projets. Avec tout ce que l'on a à faire, je suis débordé. » (Entrevue no 2)

Nous avons déjà vu que certains conseils municipaux étaient aux prises avec des tensions internes. Quelques participants ont aussi évoqué des problèmes d'imputabilité alors que d'autres étaient d'avis que le nombre d'élus municipaux était disproportionné compte tenu de la petite taille démographique des municipalités, autant de facteurs qui handicameraient la gouvernance locale.

Par ailleurs, Auclair se démarquerait de ces deux homologues, selon deux intervenants, au chapitre de la gouvernance. L'un d'eux mentionne : « Auclair serait en voie de devenir le leader politique et socioéconomique du JAL » (entrevue no 7). D'après le second, « Auclair est peut-être la localité la plus dynamique du JAL » (entrevue no 10). Le club de l'âge d'or serait particulièrement proactif dans l'organisation de nombreuses activités. Quelques jeunes démontreraient aussi un certain esprit de leadership, ce qui se traduirait par le démarrage de nouvelles entreprises notamment dans les secteurs ovin et acéricole. En raison de son rayonnement international, le *Domaine Acer* est considéré comme une initiative qui accroît la visibilité de cette localité. Bien que le phénomène soit marginal, on assisterait aussi, au sein de cette localité, à un retour des jeunes. « Des jeunes ont été étudier à l'extérieur et ils sont revenus s'installer » (entrevue no 2). Plusieurs initiatives ont également vu le jour au sein de cette localité, dont le *Funambule*, l'aménagement de la piste de BMX, l'ouverture d'un restaurant végétarien ainsi que la relance du dépanneur. La municipalité d'Auclair aurait accepté de céder pour un dollar le terrain nécessaire à l'aménagement de cette piste. De façon à assurer la survie du projet *Funambule*, la municipalité d'Auclair aurait embauché son instigateur à titre d'agent de développement, ce qui lui aurait permis d'occuper un emploi à temps complet. La municipalité d'Auclair aurait aussi entamé des démarches (non abouties) afin d'acquérir un bâtiment de la Société centrale d'hypothèque et de logement pour la construction d'une résidence pour personnes âgées. Il s'ensuit qu'Auclair semble se démarquer en matière de développement territorial dans la région du JAL.

### *La gouvernance entrepreneuriale*

Les pratiques douteuses de certains organismes figurent aussi parmi les formes de carences évoquées par les répondants en matière de gouvernance. C'est dans cette perspective qu'un cas de souscription populaire a été relaté, celui-ci étant

---

avancé qu'une telle restructuration pourrait peut-être servir de prélude à l'élaboration d'une véritable stratégie de décentralisation.

considéré comme un frein au foisonnement d'initiatives de développement local. Ainsi, un OBNL spécialisé dans la recherche acéricole ayant pignon sur rue au JAL aurait transmis les résultats de ses travaux à une entreprise privée œuvrant dans le même domaine. Les difficultés financières de cet OBNL auraient entraîné d'importantes pertes d'argent pour ses membres. Cet épisode aurait eu pour effet de décourager les porteurs de projets en acériculture. En outre, il serait devenu difficile pour les organismes subventionnaires d'appuyer de telles initiatives ne sachant pas si celles-ci proviennent du monde associatif ou de l'entreprise privée. En jouant à la fois sur deux tableaux, il se serait créé un conflit entre l'intervention collective et individuelle.

### *La gouvernance territoriale*

- Les organismes de concertation

En ce qui concerne la gouvernance territoriale, outre l'*Association de développement de la Vallée-des-Lacs*, les différents organismes de concertation sembleraient bien jouer leur rôle en matière de développement local, que ce soit dans les domaines de l'employabilité, du financement, de la formation de la main-d'œuvre et de l'entrepreneuriat. Un intervenant précise la contribution de ces organismes dans le cadre du projet de la halte lacustre :

« Nous avons reçu 10 000 \$ du pacte rural, 10 000 \$ de la caisse, 5 000 \$ du CLD, 10 000 \$ de la MRC, 2 000 \$ du centre local d'emplois et 1 000 \$ de M. Claude Béchar. » (Entrevue no 1)

Pour un participant, l'*Association de développement de la Vallée-des-Lacs* constituerait l'une des forces vives du JAL. « Si on l'enlevait, on ne serait peut-être pas menacé de fermeture, mais ça ne serait pas loin » (entrevue no 10).

Par ailleurs, un intervenant a souligné que les différents organismes de concertation tels que le CLD, la CRÉ, le CLE et la MRC seraient relativement peu sollicités. Un autre a signalé que les fonctionnaires du ministère des Affaires municipales ne seraient pas assez présents sur le terrain. Pour cette raison, ils auraient une connaissance insuffisante des multiples potentialités que recèle la région.

« Les fonctionnaires du MAMROT devraient être plus proactifs. Ils attendent dans leurs bureaux qu'un promoteur leur présente un projet. Ce n'est pas ça qu'il faut faire. » (Entrevue no 6)

Le même intervenant déplore aussi une méconnaissance de ces mêmes fonctionnaires à l'égard de programmes gouvernementaux qui ne relèveraient pas explicitement de leur ministère. Un commentaire similaire est adressé aux agents de développement en milieu rural.

« Leur rôle est assez limité. Ils ne sont pas assez polyvalents pour les municipalités. Ils sont limités dans les actions qu'ils mettent en œuvre pour nous aider. » (Entrevue no 1)

L'absence de suivi dans les différents dossiers de développement serait un autre problème inhérent à certains organismes de concertation, en particulier de l'*Association de développement de la Vallée-des-Lacs*.

« Ils ont de belles idées. Mais il n'y a pas de continuité. » (Entrevue no 8)

« On fait des journées de réflexion dans toutes les municipalités. Mais où est le suivi de ça ? Quelles sont les actions concrètes qui découlent de ces rencontres ? » (Entrevue no 6)

Le fait qu'il n'y ait qu'un seul agent de développement attiré pour six municipalités de la MRC de Témiscouata lui occasionnerait une surcharge de travail et limiterait l'incubation de projets.

« Des postes d'agents ruraux, on en a beaucoup à la MRC. Je pense qu'avoir davantage d'agents locaux, même s'il y en avait un pour deux ou trois municipalités [...] permettrait la naissance de projets » (entrevue no 5).

Deux autres intervenants sont même d'avis qu'« il faudrait un agent attiré pour chacune des municipalités faisant partie de *l'Association de la Vallée-des-Lacs* » (entrevue no 4). « Un agent pour trois, quatre ou cinq municipalités, ce n'est pas assez » (entrevue no 1).

La *CODEST* s'est attiré la critique d'un de nos répondants en matière de gouvernance. Alors que cet organisme posséderait des actifs à la suite d'acquisition de lots, son rôle se limiterait à gérer des fonds plutôt qu'à favoriser la promotion du développement. À ce chapitre, ses interventions ne se limiteraient plus qu'à soutenir des initiatives visant à stimuler la construction domiciliaire autour du lac ou à aménager des sentiers en vue de développer des terrains pour d'éventuels promoteurs. « Il y a encore quelques hommes d'affaires [...] qui sont en lien avec cette corporation. Mais on en entend peu parler » (entrevue no 10).

#### - Les politiques gouvernementales

Plusieurs lois et politiques gouvernementales inhérentes à la gouvernance territoriale ont été fortement critiquées. Une première critique concerne leur inadaptation aux réalités des milieux de petite taille démographique. Une autre a trait à la méconnaissance, chez certains fonctionnaires, de programmes gouvernementaux destinés à promouvoir le développement. Selon un intervenant, les politiques et les idéologies gouvernementales auraient une influence telle qu'elles annihileraient les actions mises de l'avant par les acteurs locaux. « Les politiques ont plus d'effet que les gens sur le territoire. Ce sont les politiques qui dirigent le développement » (entrevue no 6). Les normes, les réglementations, la lourdeur de la bureaucratie gouvernementale, la difficulté à obtenir un soutien logistique et le manque de financement ont également été évoqués comme des contraintes au développement, et ce, par plusieurs répondants.

« Je pense que la bureaucratie gouvernementale amène des embûches. Ce n'est pas qu'il n'y a pas de programmes, mais c'est parfois assez difficile de s'y qualifier. » (Entrevue no 8)

« Les critères pour se qualifier sont très exigeants. Souvent, il y a des critères dans lesquels nous n'entrons pas. Les programmes ne s'appliquent pas toujours à notre réalité. » (Entrevue no 1)

La bureaucratie est parfois si lourde qu'elle compromettrait la mise en œuvre de certains projets.

« Chaque ministère a ses propres exigences. Il y a beaucoup de critères. » (Entrevue no 6)

« Nous sommes bloqués dans certains projets avec le fonds de soutien pour les municipalités dévitalisées. On n'entre pas dans le cadre de leur programme. » (Entrevue no 2)

D'après un intervenant, des normes différencieraient d'un organisme et d'une région à l'autre, freinant ainsi l'émergence d'initiatives locales.

« Le CLD n'a pas voulu nous donner de subvention dans le cadre du volet économie sociale. Sauf que le projet a été reconnu au gala de reconnaissance comme entreprise sociale. Il a même reçu un prix. On a trouvé ça spécial, parce que le père de X travaille à Shawinigan comme agent de développement communautaire. Ils ont monté le projet ensemble. Puis, quand on arrive ici, ça ne passe pas. J'ai l'impression que chaque CLD a sa manière de fonctionner. C'est difficile des fois de se battre contre les instances. Le CLD fait partie des structures qui rendent les choses plus difficiles. Il est là juste pour combler les trous à la fin alors qu'il devrait être un pilier en termes de développement. » (Entrevue no 2)

Pour ces raisons, certaines municipalités auraient eu à travailler dur pour se prévaloir de l'aide financière offerte par les différents programmes gouvernementaux. « Il faut être tenace, parce qu'il faut toujours se battre pour obtenir ce à quoi on a droit » (entrevue no 2). Pour des motifs qui n'ont pas été précisés, la date de dépôt des demandes de financement auprès des divers organismes constituerait aussi un problème pour les porteurs de projets. Mais il n'y a pas que les normes gouvernementales qui causeraient des désagréments. Celles des assureurs impacteraient négativement le recrutement de bénévoles.

En ce qui concerne la question du financement, pour plusieurs, les budgets alloués seraient nettement insuffisants.

« Je pense qu'il y a des difficultés à trouver du financement. » (Entrevue no 8)

« Ce sont de petits budgets. Il faut tricoter pour avoir de l'aide. » (Entrevue no 1)

« Ce sont des miettes. Il faut vraiment avoir les idées bien placées pour utiliser judicieusement les sommes qui nous sont allouées. Il faut développer des projets avec seulement 2 000 ou 5 000 \$. Ça permet juste de réparer les marches de l'église. Ce n'est pas assez pour favoriser le développement. Pour faire du vrai développement, ça prend de bonnes idées et les budgets qui vont avec. Quant à moi, le gouvernement ne se préoccupe pas assez des milieux ruraux. » (Entrevue no 4)

S'il considère que les budgets consacrés au développement du JAL sont insuffisants, un observateur reconnaît par ailleurs que les gouvernements ne seraient pas en mesure, dans un contexte de précarité des finances publiques, voire d'austérité, d'en faire plus. Pour ce motif, « il faut donc faire autrement » (entrevue no 10). Un autre participant partage le même avis. « Je pense que si la même enveloppe était distribuée autrement, on pourrait faire plus » (entrevue no 7). Ce même participant soutient qu'au lieu de solliciter davantage d'aide gouvernementale, il serait peut-être plus opportun que les résidents du JAL s'engagent davantage pour le développement de leur milieu.

Le manque de fonds obligerait certaines municipalités à recourir au bénévolat. Étant donné que les bénévoles sont de moins en moins nombreux et que

d'autres sont essoufflés par le travail à accomplir, on se retrouverait ici en présence d'un cercle vicieux.

Des disparités persisteraient, au chapitre du financement, entre les milieux urbains et ruraux. On déplore aussi la faiblesse du poids des seconds par rapport aux premiers. « Le financement est décidé dans les grandes villes. Les campagnes ont peu de poids et d'influence sur les décideurs publics » (entrevue no 4). Pour un participant, ce n'est pas tant le financement qui ferait défaut, mais plutôt le fait que plusieurs projets seraient à risque. Pour cette raison, les différents bailleurs de fonds hésiteraient à les soutenir. « Je pense que les gens sont craintifs en raison des mauvaises expériences qu'a connues la région par le passé » (entrevue no 9). La mise de fonds que nécessite le démarrage d'un projet représenterait un problème récurrent, particulièrement chez les jeunes promoteurs.

« Ils n'ont pas toujours 100 000 \$ de RÉER. Pour cela, souvent, la mise de fonds est quelque chose qui est compliqué quand vient le temps d'attacher le financement. » (Entrevue no 8)

Plusieurs participants ont dénoncé les changements apportés au programme d'assurance-emploi. Un intervenant déplore aussi le fait que les dossiers concernant l'aide financière accordée aux acériculteurs par différents organismes de développement socioéconomique demeurent confidentiels.

« On n'a pas vraiment de portrait économique en temps réel avec le nombre d'entreprises et tous les détails. On voit qu'ils se font des chemins, qu'ils agrandissent leurs érablières. On sait que les gens se financent. Ils ne viennent pas demander l'appui de la municipalité, sauf si ça leur prend une dérogation parce qu'ils utilisent un terrain agricole. » (Entrevue no 3)

Un intervenant a signalé la rareté des programmes gouvernementaux en vue de stimuler le développement culturel, alors qu'un autre regrette l'absence des représentants politiques sur le terrain.

« On voit les représentants politiques uniquement en période de campagne électorale. Il faut toujours courir après eux si on veut développer nos choses. » (Entrevue no 4)

Mais une des remarques qui est revenue à maintes reprises concerne la sévérité de la Loi sur la protection du territoire agricole<sup>18</sup>. Cette sévérité rendrait très difficiles les changements de zonage, ce qui handicaperait le développement et limiterait l'expansion domiciliaire. Un participant mentionne : « Il y en a qui me disent : Ma fille s'installerait ici avec son chum et aurait des enfants, mais ils ne peuvent pas se construire » (entrevue no 3).

---

<sup>18</sup> Soulignons que les acteurs locaux mettaient déjà en exergue de telles difficultés en 1981, si l'on en croit un article paru à cette époque dans *Le Touladi* (PELLETIER, 1981). À Auclair, les élus déploraient notamment le fait que la Commission de protection du territoire agricole (CPTAQ) ne laissait pas assez de marge de manœuvre aux municipalités. Par exemple, la zone blanche autour du village était trop restreinte, forçant les élus à exercer des pressions pour apporter des correctifs. De même, les maires de Lejeune et de Saint-Juste-du-Lac évoquaient le fait qu'il ne restait pas assez d'espace pour favoriser de nouveaux développements.

Par ailleurs, le pacte rural, le carrefour Jeunesse-Emploi et le programme d'Emploi-Québec visant l'insertion sociale de personnes fragiles sont trois outils appréciés par les différents acteurs sociaux que nous avons rencontrés. En fait, le pacte rural serait l'une des réalisations les plus réussies en matière de développement régional au cours des 40 dernières années si on en croit le discours de certains intervenants locaux et régionaux<sup>19</sup>. Les nombreuses initiatives soulignées lors du Festival des réussites représenteraient, selon un participant, la preuve du bien-fondé de cet instrument. Il s'avérerait un excellent moyen de concertation entre les porteurs de projets et les gestionnaires du fonds, et ce, même si ses effets sont demeurés plutôt tièdes. Il stimulerait la participation active des promoteurs dans l'élaboration de leurs projets. Le fait que cette enveloppe soit décentralisée et administrée par la MRC constituerait un autre motif d'appréciation. Cette décentralisation favoriserait une plus grande souplesse des critères d'applicabilité eu égard aux divers projets financés. Les effets d'entraînement que cette enveloppe serait susceptible de générer, couplée au fonds spécial dont disposent les municipalités dévitalisées, figureraient également parmi les avantages liés aux pactes ruraux. Un acteur socioéconomique illustre bien ces effets à partir d'un projet relevant de la filière éolienne.

« À un moment donné, la MRC a décidé de faire un projet d'éolienne. Ils ont eu besoin de financer des études. Les municipalités n'étaient pas prêtes à prendre dans leurs fonds personnels pour financer ça. Elles sont venues chercher 47 000 \$ au pacte pour faire des études. Le pacte ne pouvait pas intervenir dans des entreprises privées. Mais c'est la MRC qui a été porteuse [...]. Les études ont été concluantes. Ils ont trouvé un promoteur. Ils ont fait une entente et il y a un projet de 125 000 000 \$ qui est en préparation et qui est en voie de réalisation. La MRC est partenaire à 50 %. Ce projet-là va générer 1 000 000 \$ en retombées annuelles pour la MRC. Qu'est-ce que le pacte a fait ? Il a mis 47 000 \$. » (Entrevue no 8)

Les pactes ruraux auraient aussi favorisé la formation de comités locaux et consolidé le secteur communautaire. Par conséquent, ils auraient eu un impact positif sur le capital social. Ils auraient aussi favorisé le développement de nouvelles infrastructures, dont l'implantation de salles multifonctionnelles. Un participant apprécie aussi le fait que les projets financés par le pacte ne soient pas assujettis à la rentabilité à tout prix, comme c'est le cas par exemple avec des organismes tels que la SADC. « On a le cas du traversier où l'on peut s'inscrire dans ces mesures-là, même si notre plan d'affaires est déficitaire » (entrevue no 3). Il s'ensuit que pour la majorité des intervenants que nous avons interrogés, la *PNR*, de toute évidence, a contribué à l'amélioration de la situation socioéconomique de milieux ruraux en difficulté comme ceux du JAL.

« La *PNR* a sûrement aidé, car depuis 10 ans, nous avons eu pas moins de 300 projets, ce que l'on n'aurait pas vu. La *PNR* a contribué à mobiliser les gens. Elle a aidé au développement surtout des petites municipalités. » (Entrevue no 8)

---

<sup>19</sup> Selon un observateur, en 2013, la MRC de Témiscouata disposait d'une enveloppe de 566 000 \$, dont 358 000 \$ pour les pactes ruraux et 208 000 \$ pour les municipalités fortement dévitalisées, au nombre de huit.

Par ailleurs, selon un intervenant, la clause modulatoire<sup>20</sup> de la *PVR* serait difficile à appliquer, et ce, bien qu'aucun motif n'ait été évoqué à ce sujet.

« Cette clause-là n'a jamais été appliquée. Ça veut dire que sur une mise de fonds en région plus pauvre au lieu d'être 20 % qui est exigé du promoteur, ça pourrait être 10 %. C'est une embûche que l'on aurait aimé pouvoir appliquer. » (Entrevue no 8)

Quant au programme d'insertion sociale, il aurait contribué à élargir le rayonnement de la vie culturelle locale, à renforcer les liens entre certains résidents du JAL et à promouvoir l'embellissement paysager d'une des trois municipalités du JAL. La personne qui a bénéficié du programme aurait, par la suite, été embauchée par la municipalité.

« Ça nous a donné un coup de pouce au début. C'est rare que l'on demande au CLE. Mais quand on a vraiment un projet spécifique, on a un très bon service. » (Entrevue no 2)

Le Carrefour-Jeunesse-Emploi serait aussi d'une grande utilité pour les jeunes qui désirent lancer leur entreprise ou devenir travailleurs autonomes. Toujours au chapitre des organismes socioéconomiques, le CLD serait davantage sollicité que par le passé. « Quand je suis arrivé ici, le CLD était une grosse bibitte. Ce n'est plus le cas aujourd'hui » (entrevue no 3).

Selon plusieurs intervenants, le JAL disposerait de toutes les ressources nécessaires pour assurer son développement. Ces ressources ne seraient pas moins ni plus disponibles qu'ailleurs.

« Les résidents du JAL ont les mêmes moyens de se développer que toutes les autres municipalités du Témiscouata. Ils ont le même accès aux organismes de développement. » (Entrevue no 8)

« Moi, je considère que les ressources sont très suffisantes. Je pense que même s'il y avait plus d'argent, je ne suis pas sûr, à la fin du compte, que l'on aurait des projets novateurs. Il y a aussi de l'aide technique un peu partout sur le territoire. » (Entrevue no 7)

Un participant soutient que le financement est plus facile à obtenir en raison de l'existence de nombreuses structures. Parmi les principaux organismes subventionnaires, on cite Emploi-Québec, l'Association touristique régionale du Bas-Saint-Laurent, le CLD (notamment par le biais du Fonds de soutien aux territoires dévitalisés, du Fonds de soutien aux municipalités mono-industrielles, des pactes ruraux, du fonds consacré au démarrage d'entreprises d'économie sociale, du fonds local d'investissement et du fonds d'investissement local), le programme jeunes promoteurs, la SADC, la Conférence régionale des élus<sup>21</sup>, la Caisse populaire de la Vallée-des-Lacs, la Commission scolaire du Fleuve-et-des-Lacs, le ministère de l'Agriculture, des Pêcheries et de l'Alimentation (à partir de son programme de subventions concernant l'aide aux agriculteurs), des entreprises privées, les municipalités, la table Bois Matériaux, ainsi que des particuliers.

---

<sup>20</sup> Il s'agissait d'une clause qui visait à inciter les différents ministères à moduler leurs programmes et services en considérant les particularités des milieux ruraux.

<sup>21</sup> Soulignons que les CRÉ ont été dissoutes le 21 avril 2015, soit après la tenue de nos enquêtes.

Certains organismes, créés à l'époque du JAL, s'impliqueraient toujours dans le financement de certains projets, que ce soit sous forme de prêts ou de subventions. C'est le cas, entre autres, du groupement forestier, de la *CODEST* et de la *Coopérative de développement agroforestier du Témiscouata*. Au surplus, les différents organismes voués à la promotion du développement socioéconomique seraient particulièrement bien intégrés au milieu en plus d'entretenir des relations étroites les uns avec les autres. À ce chapitre, l'implication de la Caisse populaire de la Vallée-des-Lacs est citée en exemple, et ce, même si le Mouvement Desjardins a essuyé de nombreuses critiques. En effet, la caisse disposerait d'un fonds d'aide au développement favorisant ainsi le démarrage de nombreux projets.

« La caisse est très active. Elle soutient des projets communautaires. De plus, l'aide qu'elle apporte est équitable pour toutes les municipalités. » (Entrevue no 2)

« Les caisses ne se contentent pas seulement de saupoudrer de l'argent. Elles se demandent comment cet argent-là peut devenir un outil pour permettre au milieu de travailler sur les vrais enjeux. » (Entrevue no 8)

Finalement, deux intervenants ont tenu à signaler l'implication particulière du défunt ministre Claude Béchard dans différents dossiers de nature économique au sein de la MRC du Témiscouata en général et du JAL en particulier.

« Depuis son décès, il n'y a pas eu de politicien qui a été en mesure de faire la différence qu'il savait faire à bien des occasions. » (Entrevue no 10)

« Monsieur Béchard a fait beaucoup pour le Témiscouata. On a fait une halte lacustre sur le bord du Grand lac Squatec. S'il n'y avait pas eu cet appui-là de la part des instances politiques, ça l'aurait été difficile. Si les trois municipalités du JAL ont toutes leur bibliothèque, c'est à cause de Claude Béchard qui a travaillé fort là-dessus [...]. » (Entrevue no 9)

## **AUTRES COMPOSANTES LIÉES AUX CAPACITÉS D'APPRENTISSAGE**

### *Le sentiment identitaire*

Le fort sentiment identitaire a été mentionné non seulement comme l'un des facteurs influençant le renforcement des capacités d'apprentissage, mais aussi comme l'un des principaux traits distinctifs du JAL. Par exemple, des intervenants ont soulevé le fait que plusieurs résidents s'identifieraient toujours au JAL. « Ce sont des gens qui ont un profond attachement par rapport à leur milieu » (entrevue no 9). L'affirmation du sentiment identitaire se traduirait notamment par la participation de la population locale et d'anciens résidents du JAL aux diverses activités récréatives (festivals, carnivals, dîners paroissiaux, etc.), ainsi que par la fierté qu'ils éprouvent à l'égard de leur milieu de vie. Cette dernière s'exprimerait à travers la présence de comités d'embellissement, lesquels seraient particulièrement dynamiques à Lejeune et à Auclair.

« Le *Festival Le Jeune Archet* est l'occasion pour les personnes qui sont parties de Lejeune de revenir, le temps de quelques jours, car elles n'ont pas l'occasion de se rencontrer. L'année passée, c'était de toute beauté de voir les jeunes familles qui ne s'étaient pas vues depuis quelques années, parce qu'elles sont toutes parties dans différentes régions. Le festival permet de renouer des amitiés. » (Entrevue no 4)

Enfin, le fort sentiment d'appartenance qu'éprouveraient de nombreux résidents à l'égard de leur milieu contribuerait au maintien de leur qualité de vie ainsi qu'au renforcement de l'attractivité du territoire.

### *Dynamique communautaire et relationnelle*

Le JAL se caractériserait par un certain dynamisme sur le plan communautaire, même si celui-ci n'est plus ce qu'il était dans les années 1970. Ce dynamisme se traduirait d'abord par le nombre imposant d'organismes que l'on y retrouve ainsi que par la vigueur de la vie culturelle. La qualité du travail accompli par les bénévoles œuvrant dans les secteurs communautaire et culturel a souvent été mise en exergue. De manière plus spécifique, ont notamment été cités en exemple l'*Association de développement de la Vallée-des-Lacs*, la *Corporation de développement Saint-Godard*, la *Boutonnière* à Saint-Juste-du-Lac, les jardins communautaires ainsi que les diverses fabriques locales. Ce dynamisme s'illustrerait aussi par la participation de la population à diverses activités, dont le *Festival du Pointu*, le festival de musique traditionnelle, la halte lacustre ainsi que la fête de la famille à Auclair. À Lejeune, des fêtes champêtres se tiendraient toutes les deux fins de semaine en période estivale. Ces fêtes permettraient de financer le chauffage de l'église. Ce dynamisme serait surtout l'affaire des familles ayant des enfants d'âge scolaire, mais aussi de certaines personnes plus âgées impliquées dans la sauvegarde du patrimoine religieux. Par ailleurs, parce que fréquenté à la fois par des jeunes et des aînés, le centre de loisirs à Lejeune contribuerait à consolider les liens intergénérationnels.

Toutefois, la flamme qui anime la dynamique communautaire aurait diminué au fil des ans, même si, selon un observateur, « il serait facile de la raviver » (entrevue no 5). Plusieurs éléments ont été identifiés en ce sens, dont la présence de conflits, l'essoufflement des bénévoles ainsi que des problèmes de relève.

« Je vois un déclin depuis deux ans surtout au niveau des loisirs. Nous avons de la difficulté à recruter des jeunes sauf quand il s'agit d'activités en lien avec le sport. » (Entrevue no 2)

« Les bénévoles sont essoufflés. On a de la difficulté à en recruter de nouveaux. » (Entrevue no 1)

« La dynamique communautaire semble davantage se renouveler à Saint-Juste-du-Lac. Il y a plus de jeunes familles qui développent des activités différentes. » (Entrevue no 4)

### *Le capital social*

L'individualisme, les carences sur le plan de la solidarité territoriale, la faiblesse du leadership, de la participation citoyenne et de la résilience, les difficultés en termes de concertation et de coopération, les visions différentes en matière de développement sont autant de facteurs qui semblent avoir sérieusement miné le capital social du JAL. En effet, ces facteurs auraient contribué à effriter l'esprit combatif et communautaire qui régnait à l'époque du JAL. Pour de nombreux répondants, « l'esprit du JAL ne serait tout simplement plus là » (entrevue no 6). Un participant résume ainsi l'évolution en cours :

« Ce qui a fait le succès du JAL, c'est la volonté de la communauté à travailler ensemble autour d'un même objectif. Au cours des années, cette situation a évolué. Chaque localité est devenue plus individualiste, si bien que l'esprit communautaire n'existe plus. » (Entrevue no 8)

### *L'innovation sociale*

Nous avons vu que le groupement forestier constituait l'une de principales retombées de l'époque du JAL. En raison de ses impacts en matière de développement territorial durable, mais aussi du fait qu'il ait été reconnu « entreprise de l'année » au Témiscouata en 2012<sup>22</sup>, le groupement est perçu par la totalité de nos participants comme une véritable innovation sociale. C'est également le cas du projet *Funambule* qui incite les parents à participer aux activités du cirque social. Conséquemment, le rôle des parents ne se confinerait plus à celui de superviseur, mais plutôt d'acteur. « C'est un moyen de garder les enfants et d'aller chercher les parents, de les intégrer dans une démarche collective de mobilisation » (entrevue no 8).

Certains de nos intervenants ont également considéré comme étant une innovation sociale des initiatives comme le restaurant *Simplement bon* à Auclair ainsi que la piste de BMX aménagée au même endroit. La présence d'un restaurant de type végétarien dans une localité rurale de moins de 500 habitants représenterait, pour deux intervenants, une innovation en soi. En outre, elle favoriserait la consolidation et la diversification de l'infrastructure de services en plus d'accroître l'attractivité de la localité, autant d'éléments qui feraient de cette initiative une innovation sociale. Quant au projet BMX, il aurait entraîné la création d'un club dont la présence serait rarissime en milieu rural. Le fait que la piste ait été homologuée par la Fédération québécoise des sports cyclistes aurait constitué une première dans l'Est-du-Québec. Il est à noter que toutes les initiatives considérées comme des innovations sociales par les intervenants que nous avons interrogés sont implantées à Auclair.

### *Circulation et transparence de l'information*

Il semblerait régner au JAL des problèmes eu égard à la circulation de l'information concernant les différents projets ou les diverses activités en cours. « Pour avoir de l'information, il faut que tu t'impliques. C'est le seul moyen d'en obtenir » (entrevue no 6). Pour deux intervenants, obtenir de l'information sur les différents projets en cours représenterait un défi de tous les instants, voire un perpétuel recommencement. « Pour être au courant, il faut demander souvent » (entrevue no 7). « Ça demande beaucoup d'énergie » (entrevue no 9).

Les divergences d'opinions, la pénurie des effectifs au sein des organismes socioéconomiques, le manque d'exercices de consultation, l'impulsivité de certains individus, le favoritisme manifesté par les journalistes pour les affaires de la région de Rivière-du-Loup au détriment de celles du Témiscouata et la difficulté des différentes instances impliquées en matière de développement régional à

---

<sup>22</sup> Voir à ce sujet : PELLETIER, 2012.

se concerter constituent les principaux facteurs qui expliqueraient le manque de transparence concernant l'information qui est véhiculée.

Rappelons, à titre d'exemple, les divergences d'opinions qui ont été exprimées à l'égard du projet *Funambule*. Celles-ci laissent présager des problèmes sur le plan communicationnel entre les différents acteurs socioterritoriaux. Nous avons déjà signalé que certaines municipalités membres de l'*Association de développement de la Vallée-des-Lacs* exerceraient des pressions sur l'agent de développement afin que les projets en cours d'élaboration soient gardés secrets. Ces difficultés ont d'ailleurs été corroborées par l'un de nos informateurs. Selon ce dernier, les municipalités ne seraient pas disposées à partager leurs projets avec leurs homologues. Pour cette raison, « on est obligé d'avoir une certaine réserve dans l'information. On sent une certaine réticence à sortir publiquement » (entrevue no 8). Dès lors, les intervenants doivent faire preuve de beaucoup de parcimonie en ce qui a trait aux informations qui leur sont fournies et demeurer sur leurs gardes dans le cadre des présentations effectuées lors des tournées qui se tiennent dans les différentes municipalités de la MRC.

Un autre exemple lié à des carences sur le plan communicationnel tiendrait au fait que certains entrepreneurs recourent aux pétitions lorsque se présente un problème avec les infrastructures plutôt que d'en discuter d'abord avec les autorités municipales concernées. Enfin, le manque de communication entre les différents organismes de concertation et la population en général a été cité comme une des causes qui entraveraient la mobilisation.

« Je vais vous parler de l'*Association de la Vallée-des-Lacs*. Ils travaillent. Mais à aucun moment, ils ont fait une rencontre publique, si ce n'est qu'en 2008 ou 2009. Par la suite, ils n'ont jamais fait de rencontre. Ils ont bien des petits communiqués dans leurs bulletins municipaux, mais rien pour susciter une mobilisation des membres ou de la collectivité. C'est un peu paradoxal. » (Entrevue no 8)

## **Dotation factorielle en ressources et facteurs structurels de développement**

### **LE POTENTIEL BIOPHYSIQUE**

Selon plusieurs intervenants, deux des principales forces du JAL reposent sur la qualité du potentiel biophysique et la beauté des paysages.

« Avec les ressources que l'on a, on est capable de passer un projet. Mais c'est bien important que les projets en lien avec l'agriculture soient clairs et précis. » (Entrevue no 2)

Dès lors, les paysages, la présence de la forêt (en particulier des érablières), l'air pur et les nombreux lacs sont autant de composantes liées à la richesse du potentiel biophysique du JAL, richesse qui contribuerait également à la qualité de vie de ses résidents.

La sous-exploitation de la ressource acéricole a, par ailleurs, été mentionnée comme un autre problème auquel le JAL serait confronté. Selon un observateur, en 2010, l'acériculture générerait des retombées économiques de l'ordre de 8 750 000 \$ au JAL alors que le potentiel de rendement serait plutôt de 15

millions<sup>23</sup>. En outre, l'acériculture est aussi soumise à divers aléas climatiques, dont le gel, le verglas et la neige, sur lesquels les exploitants ont peu de contrôle.

### **L'ÉCONOMIE**

Plusieurs problèmes de nature économique ont été identifiés par les participants. La saisonnalité des emplois générerait un taux de chômage élevé, une forte proportion de transferts gouvernementaux et, conséquemment, influencerait sur le niveau de revenu. « Nous devons constamment gérer la décroissance. Les statistiques sont assez éloquentes à cet égard » (entrevue no 10). Qui plus est, si l'on en croit un répondant, les statistiques traduiraient mal la réalité sur le terrain, cette dernière étant encore pire que ce que les données révèlent en termes d'inégalités. Un participant déplore la trop grande dépendance de l'économie du Témiscouata en général et du JAL en particulier à l'égard de l'usine Norampac de Cabano. Pour cette raison, il serait difficile de trouver un créneau distinctif qui permettrait de mieux positionner le JAL par rapport à l'économie du Bas-Saint-Laurent, voire du Québec. Le JAL aurait aussi de la difficulté à attirer de nouvelles entreprises. Sa faible capacité d'attraction s'expliquerait par l'absence d'un véritable pôle urbain au sein de la MRC de Témiscouata ainsi que par son éloignement par rapport aux principales agglomérations de la province d'une part, et aux petites villes comme Rivière-du-Loup et Edmundston de l'autre. Bien que le JAL soit pourvu de nombreuses ressources naturelles, leur mise en valeur s'avérerait difficile, particulièrement dans le contexte d'une économie néolibérale.

Vecteur du développement à l'époque du JAL, l'économie sociale générerait peu d'initiatives de développement local, surtout si l'on se situe sur un horizon temporel d'une quarantaine d'années. Tel est le constat qui a été formulé par la plupart des participants. Toujours selon eux, hormis quelques exceptions, les initiatives qui ont émané après l'époque du JAL ont été mal ciblées. Par exemple, une municipalité du JAL aurait profité du pacte rural pour rénover sa patinoire alors qu'aucun jeune ne la fréquente. Une situation similaire s'appliquerait aux bibliothèques.

« Les municipalités sont en train de construire des bibliothèques alors qu'elles ne sont pas fréquentées. Les gens sont de plus en plus sur des tablettes ou la lecture numérique. Ils ont Internet à la maison et on veut à tout prix construire des bâtisses pour des bibliothèques. C'est un non-sens. » (Entrevue no 7)

Dans cette même optique, un participant a évoqué le fait que le pacte rural aurait servi à faire l'achat d'un système de son, ce qui n'est guère propice à la promotion du développement territorial. Enfin, du côté du secteur industriel, deux expériences d'usines de transformation du sirop d'érable, qui ont vu le jour à l'époque du JAL, se seraient soldées par des échecs. Pour ces raisons, ces initiatives ne seraient pas en mesure d'enclencher une véritable dynamique de développement. C'est du moins ce qui se dégage des témoignages suivants :

---

<sup>23</sup> Ce n'est pas d'hier que la sous-exploitation du potentiel biophysique est mise en exergue au Bas-Saint-Laurent. En effet, DUBÉ et MARTIN (1963) et DUGAS (1973) faisaient des constatations similaires dans le cadre de leurs travaux.

« Ça ne crée pas nécessairement de la richesse. » (Entrevue no 1)

« Je ne pense pas que ces projets soient très structurants. » (Entrevue no 5)

« Les retombées que procurent les projets individuels sont minimes. Ils sont intéressants. Mais ils ont un très faible rayonnement. » (Entrevue no 6)

Les difficultés concerneraient particulièrement les projets qui découlent de l'industrie touristique, des services de proximité et du secteur communautaire.

Quatre initiatives contredisent ce tableau plutôt sombre. Il s'agit du projet d'école de cirque *Funambule*, du concept d'*Entreparc* et de l'entreprise acéricole *Domaine Acer*. *Funambule* a connu un immense succès. À l'instar du *Domaine Acer*, ses retombées ont débordé les frontières du JAL. Son instigateur a exercé un rôle de leadership en plus d'avoir réussi à mobiliser les quatre communautés du JAL. De toute évidence, ce projet a eu des effets bénéfiques sur le renforcement des capacités d'apprentissage. Néanmoins, sa survie reste fortement conditionnée par la participation financière et le soutien logistique de la commission scolaire et des trois municipalités. De son côté, le *Domaine Acer* exploite un créneau particulier du JAL en misant sur la deuxième et la troisième transformations de l'érable. Quant au projet d'*Entreparc*, bien qu'il soit trop tôt, selon nos répondants, pour en évaluer toute la portée ainsi que ses impacts sur la trajectoire de développement du JAL, il apparaît bien ancré localement. Reposant sur un leadership individuel assumé pour l'essentiel par les acteurs sociaux de Saint-Juste-du-Lac, ce projet ne semble pas, par ailleurs, être parvenu à rallier les quatre communautés. D'autre part, soulignons que plusieurs des initiatives que nous avons recensées ont reçu l'appui des différents organismes de développement socioéconomique. En favorisant l'insertion sociale de personnes vulnérables, certains projets ont contribué à la réduction de la pauvreté et de la marginalisation rurales. Dès lors, l'insertion de ces personnes suscite un sentiment de valorisation à l'égard de la société en plus de consolider leur ancrage territorial. Figurant comme symbole du JAL, le groupement forestier demeurerait un pilier du développement territorial durable, cet organisme ayant notamment servi d'incubateur à d'autres projets. Tel que déjà évoqué, quelques initiatives, dont le groupement forestier, le projet *Funambule*, la piste de BMX et le restaurant *Simplement bon* stimuleraient aussi l'innovation sociale. Néanmoins, les retombées associées à ces différents projets apparaissent peu nombreuses si on les compare aux différents obstacles auxquels le JAL est confronté, et ce, tant sur le plan structurel qu'au chapitre du renforcement de ses capacités d'apprentissage.

La présence d'une économie souterraine a été soulevée par certains participants. Le JAL serait aux prises avec divers problèmes de criminalité liés à la fraude, à la drogue et au braconnage.

« Il faut le dire parce que c'est de notoriété publique. Il y a un gros problème de trafic de drogues et de stupéfiants. Au JAL, on fait pousser beaucoup de plantes. On est une plaque tournante au niveau de la drogue en lien avec le Nouveau-Brunswick, les Maritimes et une partie du Québec. Normalement, dans un poste de la Sûreté du Québec, pas régional, mais d'un territoire de la MRC, il y a en moyenne deux ou trois mobilisations contre le crime. Au Témiscouata, c'est entre 12 et 15 et ça se passe

particulièrement au JAL. Ils ont occupé le territoire et l'ont occupé de différentes manières. Ça l'a un effet pervers ou négatif. » (Entrevue no 10)

La culture de dépendance du JAL à l'égard de subsides gouvernementaux, mais aussi, le fait que certains projets soient mis de l'avant par des individus plutôt que par un organisme ou une corporation, expliqueraient la présence de cette économie informelle.

« Sur le plan conjoncturel, la dépréciation des actifs, particulièrement lorsqu'il s'agit d'un projet de construction de bâtiment, dissuaderait certains promoteurs, en particulier les plus jeunes actifs, dans l'élaboration de projets. Si pour la banque, ça coûte 100 000 \$ à construire et puis qu'eux l'évaluent à 60 000 \$ [...], il y a un 40 000 \$ qui est dur à porter et à financer. » (Entrevue no 8)

### **LA DÉMOGRAPHIE**

Les problèmes relatifs à la démographie sont ceux qui semblent le plus interpeller les différents acteurs que nous avons interrogés. Tous ont signalé que le JAL était engagé depuis la fin des années 1960 dans un processus de dépeuplement et que celui-ci apparaissait difficilement réversible à court et à moyen termes. Les problèmes évoqués au sujet de la démographie sont nombreux : dénatalité, vieillissement de la population, décroissance, faible fécondité, exode des jeunes et des personnes âgées, etc. Ce dernier phénomène en inquiète plus d'un. Deux raisons motiveraient les jeunes à migrer : la poursuite des études et la recherche d'un emploi. Le sous-emploi ne les inciterait guère à revenir. Certains intervenants ont toutefois tenu à préciser que le dépeuplement n'était pas spécifique au JAL et qu'il s'observait dans la plupart des milieux ruraux éloignés des villes.

Un problème sous-jacent aux difficultés démographiques auquel le JAL est assujéti concernerait, à plus ou moins brève échéance, la relève de certaines entreprises locales.

« Il n'y a pas de relève entrepreneuriale. » (Entrevue no 3)

« On va se retrouver avec des gens qui achètent des entreprises pour l'entrepreneuriat et qui n'habitent pas la place. C'est vraiment notre dynamique. » (Entrevue no 4)

Par ailleurs, en dépit d'un fort exode rural, un certain nombre de personnes, en particulier les plus âgées, reviendraient au JAL, un phénomène imputable à la beauté de la région. En période estivale, certains jeunes fréquentant le cégep ou l'université reviendraient sur une base sporadique, notamment pour profiter de diverses festivités. Par contre, ces retours ne permettent pas de compenser les nombreuses pertes.

« Les jeunes ne reviennent pas parce que nous n'avons pas d'emplois spécialisés dans leur domaine. Les jeunes qui restent ici travaillent dans les secteurs forestier et acéricole qui procurent peu d'emplois surtout en hiver. Nous avons bien quelques nouvelles familles qui viennent s'installer, mais elles sont nettement insuffisantes pour contrebalancer les départs. Si des gens reviennent, c'est peut-être parce que le milieu est plus attrayant qu'il ne l'était. » (Entrevue no 3)

### **L'INFRASTRUCTURE DE SERVICES**

La faiblesse de l'infrastructure de services et son érosion progressive ont été soulevées à maintes reprises parmi les répondants. Bien que ces deux phénomè-

nes semblent représenter une importante source d'inquiétude, quelques intervenants ont insisté sur les moyens limités dont disposaient les municipalités pour en atténuer les effets et encore moins pour les endiguer. De manière plus spécifique, la sauvegarde de la dernière école du village susciterait une crainte constante. « On est toujours au seuil critique du nombre minimal d'élèves dans chacune des classes » (entrevue no 5).

Les services municipaux, en particulier ceux reliés à la voirie et au déneigement, seraient aussi de plus en plus difficiles à maintenir en raison du faible nombre de contribuables.

Pour plusieurs, les orientations prises par les caisses populaires Desjardins s'éloigneraient de plus en plus des principes de la coopération. Par exemple, le Mouvement Desjardins se ferait plus hésitant à soutenir les initiatives de développement local.

« Il a été un temps où c'était plus facile avec les caisses populaires. » (Entrevue no 4)

« Les caisses se disent impliquées dans le développement de leur milieu. Mais j'ai des réserves à ce sujet. » (Entrevue no 6)

Dans certains dossiers, comme dans celui concernant le maintien des services de proximité, l'approche de Desjardins est fortement décriée.

« Desjardins disait que ce n'était pas grave s'il n'y avait pas d'épicerie parce qu'il y en a une à Squatec et si celle de Squatec ferme, ce n'est pas grave non plus parce qu'il y en a une autre à Cabano. Je trouve que le leadership financier a baissé l'échine. Sans vouloir les critiquer à outrance, c'est la rentabilité qui anime le Mouvement Desjardins. Ce qu'ils recherchent, c'est d'avoir plus d'actifs et moins de pertes. Je pense que Desjardins va devoir se questionner sérieusement [...] et venir sur le territoire pour dire : est-ce que nous voulons que nos actions contribuent à occuper le territoire ou à augmenter notre portefeuille ? » (Entrevue no 10)

Le recul de Desjardins en matière de développement local conjugué au resserrement des normes de financement aurait eu pour effet de mettre plus de pression sur les organismes socioéconomiques. « On est beaucoup plus sollicités » (entrevue no 7). En raison du processus de restructuration en cours au Mouvement Desjardins, certains craignent aussi la disparition graduelle des services financiers en milieu rural.

Bien que la municipalité d'Auclair soit moins affectée par l'effritement de son armature de services, quelques répondants ont déploré le fait que ceux-ci soient peu fréquentés. Plusieurs résidents préféreraient se rendre à Dégelis, à Témiscouata-sur-le-Lac, voire à Edmundston pour se procurer des biens et des services qui, par ailleurs, seraient disponibles à Auclair. Ce comportement aurait pour conséquence de favoriser l'érosion de l'infrastructure de services. Cette situation s'appliquerait aussi à l'offre de services sportifs.

« Les jeunes qui jouent au soccer vont à Dégelis. S'ils jouent au baseball, ils vont aller à Cabano. S'ils font de l'athlétisme, ils vont aller à Pohénégamook. C'est sûr que le nombre n'est pas grand. C'est assez difficile de commencer une activité qui va prospérer pour eux. Sauf qu'un terrain de soccer, il n'y a rien de plus simple à faire.

Ça prend un champ et quatre poteaux. C'est un des projets les plus faciles à réaliser pour amuser les enfants. Mais ils vont chercher les services ailleurs. » (Entrevue no 8)

Un intervenant se questionne sur l'intérêt de regrouper des services comme solution en vue de les maintenir ou de consolider l'offre.

« On est contents de dire qu'on coupe des services et qu'on en regroupe. On fait de belles inaugurations avec ça. Mais pour moi, c'est le début de la fin. » (Entrevue no 10)

### **ORGANISATION SPATIALE ET AMÉNAGEMENT DU TERRITOIRE**

Des intervenants ont mis en exergue certaines caractéristiques liées à l'organisation de la structure de peuplement du Témiscouata en général et du JAL en particulier, dont la dispersion de la population, l'éloignement par rapport aux grands centres, l'enclavement géographique et la faiblesse de l'armature urbaine. Ces caractéristiques compromettraient le développement du JAL.

Plusieurs difficultés en matière d'aménagement ont également été soulevées par les différents participants, dont le dépérissement du parc immobilier religieux, l'abandon des rangs et, plus largement, la dévitalisation rurale.

« Cela demanderait un effort monumental pour sauver nos églises parce qu'il n'y a pratiquement plus personne qui les fréquente et que la population est vieillissante. Laisser nos églises à l'abandon m'attriste. » (Entrevue no 4)

« Le patrimoine religieux est tout délabré. Les besoins en investissements sont énormes et les fabriques n'ont pas les argents nécessaires. C'est un gros problème. » (Entrevue no 3)

« C'est triste de voir les rangs qui se vident et les fondations d'anciennes maisons qui sont aujourd'hui inoccupées. » (Entrevue no 5)

Une autre problématique concernerait la difficulté des producteurs acéricoles à agrandir leur exploitation de façon à ce qu'elle coïncide avec la superficie des terres publiques cédées par le gouvernement.

Par ailleurs, la faiblesse des taxes foncières et le prix abordable des maisons ont été évoqués comme deux des principaux éléments de spécificité du JAL.

### **NIVEAU D'ÉDUCATION**

La sous-scolarisation de la population a été mentionnée comme un facteur qui limiterait l'émergence d'initiatives locales de développement.

« Quand on veut développer un projet, les gens du JAL ne savent pas trop quoi faire. Ils ne savent pas comment organiser une réunion, faire un CA, monter un projet, ce que l'on doit présenter et à qui s'adresser. » (Entrevue no 6)

« Il faut parfois mettre du temps afin de trouver les personnes compétentes pour favoriser la mise en œuvre de projets. » (Entrevue no 1)

Le manque de compétences alimenterait parfois les conflits entre les différents acteurs impliqués dans le processus de développement.

« Il y a beaucoup de bonne volonté. Mais avec ça, il faut qu'il y ait de la compétence parce que sinon le discours devient vite émotif et n'est pas toujours raisonné. » (Entrevue no 5)

### 4.3.1.3. Impacts des capacités d'apprentissage et de l'émergence d'initiatives locales sur la dynamique de développement territorial

De manière unanime, les participants prétendent que les initiatives qui ont vu le jour depuis l'époque du JAL à aujourd'hui n'auraient pas été en mesure d'enclencher une véritable dynamique de développement et encore moins d'inverser la courbe démographique du JAL.

« Pour cela, il faudrait qu'il y ait un dynamisme. Or, il n'y en a plus. » (Entrevue no 10)

« Ce ne sont pas des petits projets qui vont améliorer nos conditions économiques. » (Entrevue no 6)

Un autre intervenant est un peu plus positif : « La terre a été labourée, mais cette dynamique n'a pas encore été enclenchée à ce jour » (entrevue no 9). Dans bien des cas, ces initiatives ont pris la forme de petits projets, à caractère ponctuel, qui ont eu peu d'incidences sur la trajectoire de développement. C'est le cas en particulier des fêtes champêtres, des carnivals et des festivals. Néanmoins, pour certains répondants, ces projets auraient permis de conserver certains acquis.

Bien qu'ils soient moins nombreux qu'ailleurs, un intervenant a tenu à préciser que les projets qui émanent du JAL ne seraient pas moins rentables pour autant, les plans d'affaires étant généralement bien échafaudés. À ce titre, l'apport des divers programmes offerts par le CLD et la SADC semble être très apprécié. Dès lors, les différents porteurs de projets réussiraient le plus souvent à trouver les ressources nécessaires pour les financer, bien qu'il puisse parfois être ardu d'attacher toutes les ficelles ensemble. On attribue leur qualité aux compétences des fonctionnaires employés dans les différents organismes socioéconomiques. Selon un observateur, les initiatives qui émanent du JAL recevraient même une plus grande attention de la part des différents bailleurs de fonds.

Par ailleurs, sur le plan démographique, des projets, comme le *Funambule* et la piste de BMX, auraient favorisé la rétention des jeunes. Il s'agirait toutefois de l'exception qui confirme la règle.

« Je ne pense pas que ces petits projets ou les activités qui sont organisées contribuent à retenir les jeunes, parce qu'il manque de travail ici. » (Entrevue no 4).

« Tout cela demeure encore bien fragile. » (Entrevue no 9)

La rétention des personnes âgées s'avérerait encore moins évidente. De fait, en raison du manque de résidences pour aînés et de l'absence de services de santé, plusieurs personnes âgées seraient dans l'obligation de déménager à Dégelis ou à Témiscouata-sur-le-Lac.

Les carences en matière de coopération et de concertation conjuguées aux difficultés à mobiliser le milieu auraient eu un impact négatif sur l'émergence d'initiatives de développement local, la mise en œuvre de projets de plus grande ampleur ainsi que sur la dynamique sociocommunautaire.

« Si nous ne sommes même pas capables de nous entendre à trois, comment voulez-vous que l'on puisse développer des projets à l'échelle régionale ? » (Entrevue no 2)

« Les gens sont tellement occupés à leur survivance. Travailler toute ta vie, il ne reste pas de temps pour créer du nouveau. » (Entrevue no 4)

Un autre enjeu lié à la concertation se traduirait par les nombreux enjeux auxquels les initiatives de développement sont confrontées, que ce soit en termes d'orientations, de mission ou de planification stratégique. En dépit de ces carences, la plupart des participants soutiennent que les projets de développement du JAL ont contribué à favoriser une plus grande cohésion sociale entre les acteurs locaux et régionaux. D'ailleurs, selon un participant, des organismes socioéconomiques tels que le CLD, la SADC et la CRÉ tendraient vers cet objectif. Par contre, leurs effets sur la création d'une nouvelle dynamique sociale au sein du milieu seraient plutôt limités, comme en font foi les tensions persistantes entre les néoruraux et la population locale. Néanmoins, « ils contribueraient à une certaine ouverture » (entrevue no 4).

D'autre part, le passage de l'agroforesterie à l'acériculture industrielle se serait fait ressentir positivement sur l'aménagement du territoire.

« Au lieu de couper les arbres, ils ont fait des érablières. Je pense que ça l'a consolidé l'occupation du territoire en plus de favoriser une exploitation plus durable. » (Entrevue no 3)

Sur ce même plan, l'acériculture aurait contribué à réduire la superficie des terres en friche.

À l'exception de l'implantation d'érablières à haut rendement, les initiatives qui ont émané du JAL n'auraient pas permis d'améliorer le niveau de vie de la population. Quelques-unes auraient, toutefois, accru leur niveau de bien-être. Par exemple, les résidents de Lejeune et des environs profiteraient davantage de la nature et du Grand lac Squatec depuis l'aménagement de la halte lacustre. Le projet aurait également eu des effets positifs sur l'aménagement du territoire. Dans le cas spécifique d'Auclair, l'amélioration du bien-être serait imputable, entre autres choses, à l'ajout d'infrastructures, mais surtout à l'établissement de nouveaux règlements par la municipalité. L'adoption d'une politique familiale dans les trois localités du JAL favoriserait aussi l'amélioration de la qualité de vie de la population et en particulier celle des plus jeunes ménages. Cette politique aurait notamment diversifié l'offre de services qui, de surcroît, serait mieux adaptée au milieu. Occasions de partage et d'échanges, les festivals, les carnivals et autres activités festives contribueraient aussi à l'amélioration de la qualité de vie de la population.

Même s'ils sont relativement modestes, les projets qui ont émané du JAL auraient eu un impact sur l'atténuation de la marginalisation rurale, voire de la pauvreté. Ce serait le cas en particulier du *Funambule*, de la halte lacustre et du projet de théâtre amateur des Eaux Claires.

« Sans ces initiatives, je ne peux même pas m'imaginer ce que serait le JAL aujourd'hui. » (Entrevue no 8)

« Quand les gens de l'extérieur viennent dans notre milieu, c'est valorisant. Ils achètent et dépensent ici. Donc, on est moins pauvres. » (Entrevue no 4)

« Lors de nos activités, il y a plus de monde qui va à la cantine ou au dépanneur. » (Entrevue no 1)

Ces projets auraient notamment favorisé une plus grande ouverture vers l'extérieur en plus d'avoir encouragé une meilleure intégration. Des organismes comme la SADC et le CLD, mais aussi la Caisse populaire de la Vallée-des-Lacs exerceraient un rôle prépondérant dans la réduction de cette marginalisation.

En dépit des difficultés qu'elle éprouve à mobiliser le milieu et à favoriser la concertation entre les différents acteurs sociaux, l'*Association de développement de la Vallée-des-Lacs*, de par les moyens qu'elle a investis en ce sens, aurait contribué à renforcer la cohésion sociale. « Elle favorise le dialogue, ce qui permet d'atténuer les incompréhensions » (entrevue no 9). En outre, certains projets, dont le *Funambule*, l'implantation d'un service de transport collectif, la halte lacustre, la *Coopérative les cinq saisons* et le *Théâtre des Eaux Claires*, auraient eu des effets bénéfiques en termes d'insertion sociale. Bien que ponctuels, ces projets ne bénéficieraient pas seulement aux personnes auxquelles ils sont destinés, puisque d'autres individus viendraient aussi s'y greffer. À cet effet, des résidents auraient prêté main-forte au comité d'embellissement de Lejeune sous forme de bénévolat et de dons. « Il y a eu un effet boule de neige » (entrevue no 4). Dans le cas particulier de la halte lacustre, le projet aurait favorisé l'insertion sur le marché du travail de trois personnes bénéficiaires de l'aide sociale et d'une autre à faible revenu. De même, la *Coopérative les cinq saisons* se serait donné pour mandat de faciliter le retour au travail de personnes en situation précaire.

À Auclair, le restaurant *Simplement bon*, la reprise du dépanneur, l'implantation d'une piste cyclable et la création d'une troupe de théâtre auraient contribué à une certaine consolidation, voire au renforcement de l'infrastructure de services. Dans le cas du restaurant, ce commerce se serait implanté dans un bâtiment qui était laissé à l'abandon. Par conséquent, le projet aurait eu des impacts en termes d'aménagement du territoire.

Hormis le projet de la halte lacustre et le *Festival Le Jeune Archet*, qui auraient donné naissance à un comité de développement et d'embellissement, et la création de l'*Association de développement de la Vallée-des-Lacs*, les initiatives mises en place n'auraient pas permis de favoriser l'émergence de nouvelles organisations. De plus, celles qui ont vu le jour « demeureraient fragiles et à la merci du financement extérieur » (entrevue no 9).

#### **4.3.1.4. Principaux changements observés entre l'époque du JAL et la situation actuelle**

##### **Le renforcement des capacités d'apprentissage**

Au chapitre des capacités d'apprentissage, un participant soutient que les changements observés auraient commencé à se manifester à partir de 1986. « De 1960 à 1985, ç'a été super. Mais à partir de 1986, quant à moi, il n'y a plus rien » (entrevue no 10). Dès lors, 1986 marquerait comme un point d'inflexion dans l'histoire du JAL. À ce titre, trois éléments ont été avancés. Le premier concerne le changement de statut de la *Coopérative de développement agroforestier* qui devient la *Coopérative de développement économique de l'est du Témiscouata*. Le second est la privatisation, voire la fin des activités des entreprises issues du développement communautaire. Enfin, c'est aussi en 1986

que la concertation et la coopération qui régnaient à l'époque du JAL auraient fait place à l'émergence d'un esprit individualiste et à l'érosion de la solidarité territoriale. Tels sont les principaux constats effectués par plusieurs de nos participants. L'un d'entre eux a tenu à rappeler que « dans le temps du JAL, c'est le collectif qui primait, pas les individus » (entrevue no 8). À titre d'exemple, chaque municipalité du JAL profitait des retombées des différents projets, développés dans la perspective de favoriser la mise en commun des ressources. « Cette conscience-là n'existe plus aujourd'hui » (entrevue no 3).

#### **LE LEADERSHIP**

Lors de l'expérience du JAL, le leadership était essentiellement assumé par le clergé. Aujourd'hui, étant donné que celui-ci est devenu quasi inexistant, le leadership serait sous la responsabilité des élus municipaux ou d'hommes d'affaires désireux d'accroître leur capital financier. Le leadership aurait également changé de visage. « Avant, il y avait un maire qui avait une vision supportée par ses conseillers. Aujourd'hui, tu as l'impression que c'est le maire qui supporte tout » (entrevue no 6). Il existerait néanmoins une certaine culture du leadership. À cet égard, la famille Gilbert de Lejeune est citée en exemple.

Quelques intervenants constatent, du même souffle, qu'une certaine forme de démobilisation aurait surgi à la suite du retrait graduel de l'Église pour tout ce qui concerne le développement social.

« Il y a un vacuum qui est apparu depuis le départ du clergé. Quand ces personnes ont été moins présentes, ce fut plus difficile de faire avancer les dossiers. » (Entrevue no 9)

Ainsi, pour une minorité de participants, la perte de l'influence du clergé serait une des causes des carences observées en termes de leadership. « La démobilisation au plan religieux ne peut pas faire autrement que de se transposer sur la société » (entrevue no 3). Mais pour la plupart, le clergé ne serait plus en mesure d'assumer un tel leadership. Les raisons évoquées à cet égard sont nombreuses et variées. D'abord, contrairement aux années 1970, le nombre de prêtres est en chute libre. La réduction de leurs effectifs les oblige à desservir plusieurs paroisses et à se consacrer presque exclusivement à des tâches pastorales. Ensuite, contrairement aux années 1970, on retrouve aujourd'hui, tant en milieu rural qu'urbain, des agents et des spécialistes en développement territorial. « Le curé dessert six à dix paroisses. Il n'a ni le temps ni les connaissances pour agir à titre de leader comme ce fut le cas dans les années 1970 » (entrevue no 6). Troisièmement, le déclin de la pratique religieuse y serait aussi pour quelque chose.

« Les gens ne fréquentent plus l'église. De plus, le fait que nous n'avons qu'une célébration par mois et que celle-ci n'est pas toujours célébrée par un prêtre diminue son pouvoir de persuasion. » (Entrevue no 7)

Pour d'autres, l'Église aurait perdu plusieurs de ses composantes spécifiques, dont son influence, son pouvoir, son caractère rassembleur et même sa crédibilité, autant d'éléments imputables au déclin de la pratique religieuse, aux changements sociétaux, mais aussi aux scandales récents de prêtres pédophiles. « Avec tout ce qui s'est passé avec les scandales au niveau du clergé, je pense

que même si les prêtres étaient encore là, ils n'auraient pas l'impact d'autrefois. Autre temps, autres mœurs » (entrevue no 10). Selon un participant, « même si on avait un super-curé, il n'aurait pas la même force de frappe que dans les années 1970 » (entrevue no 2).

Certains déplorent, par ailleurs, que les leaders actuels aient une personnalité moins forte que les curés des années 1970. Finalement, selon un intervenant, le clergé pourrait encore assumer une certaine forme de leadership si l'on retrouvait un curé par paroisse. « Cela changerait la donne » (entrevue no 1). Pour un observateur, l'implication du clergé en matière de développement économique régional semble carrément chose du passé. « S'il y avait une relance à faire, c'est clair que ça ne serait pas mené de front en partenariat avec l'Église et les citoyens » (entrevue no 10).

### **PARTICIPATION CITOYENNE, MOBILISATION SOCIALE ET DYNAMIQUE COMMUNAUTAIRE**

Le JAL des années 1970 se distinguait par un très fort esprit de solidarité, ce qui incitait les résidents à s'impliquer dans le développement de leur milieu. Cette implication se manifestait notamment par une forte participation de la population aux diverses séances d'information.

« Dans le temps, tout le monde était convoqué et s'impliquait. Aujourd'hui, les gens qui ont des intérêts immédiats vont venir aux réunions, mais pas la population en général. » (Entrevue no 9)

« Les gens du JAL se serraient les coudes, s'entraidaient, se battaient ensemble, ce qui est moins présent actuellement. » (Entrevue no 8)

Cette coopération était telle qu'elle transcendait les frontières du JAL.

« Il n'y a pas d'alliances comme à l'époque du JAL qui permettraient de créer un mouvement d'envergure provinciale. Nous n'avons plus cette capacité-là ni cette force sur le territoire. » (Entrevue no 6)

Considérée alors comme un facteur de transformation sociale, la dynamique de développement faisait boule de neige. Elle favorisait l'émergence de projets en plus de dynamiser le tissu communautaire. « Ce qui a permis au JAL de survivre [...], c'est toute la question de l'entraide, le partage des richesses et la mise en commun des ressources » (entrevue no 10). Cet esprit de concertation ne serait pratiquement plus visible aujourd'hui, les trois municipalités ayant adopté un fonctionnement en silo. Par conséquent, les initiatives qui émanent du JAL seraient tournées vers des actions individuelles visant à accroître le niveau de bien-être personnel de leurs promoteurs. Dans certains cas, il s'agirait aussi de projets de plus grande ampleur obéissant aux lois du néolibéralisme. À l'époque du JAL, ces initiatives s'inscrivaient plutôt dans la recherche du bien commun. Elles prenaient la forme de coopératives et de PME et s'appuyaient sur les principes de l'économie sociale et de l'aménagement intégré des ressources.

« Des projets collectifs, depuis la fin de l'âge d'or du JAL, je n'en connais pas beaucoup. Le développement actuel relève plus du secteur privé. Les actions collectives sont peu nombreuses. » (Entrevue no 9)

« Les valeurs coopératives et communautaires, il n'y en a plus. On est dans les valeurs financières, le placement, la limitation des pertes. » (Entrevue no 10)

« On crée de la *business*. » (Entrevue no 7)

Quant aux projets de moindre envergure, ils nécessiteraient une plus faible participation des acteurs et des individus, contrairement à ce que l'on pouvait observer à l'époque du JAL.

En ce qui concerne la mobilisation, à l'époque du JAL celle-ci était l'affaire des quatre communautés. Toute la population s'impliquait dans des projets collectifs ayant pour objectif l'occupation du territoire. « Moi, j'ai senti ça vraiment comme un tremblement de terre » (entrevue no 10). Aujourd'hui, cette mobilisation se manifesterait de manière beaucoup plus ponctuelle, le plus souvent en période de crise, et viserait essentiellement à protéger des acquis.

## **LA GOUVERNANCE**

### *La gouvernance locale et municipale*

Sur le plan de la gouvernance, les municipalités auraient aujourd'hui davantage de responsabilités. Pour cette raison, par rapport aux années 1970, leur niveau de richesse foncière ne serait pas plus élevé.

« Au bout du compte, nous ne sommes pas plus riches qu'à l'époque du JAL. Nous avons plus de responsabilités et moins de sous pour les honorer. » (Entrevue no 2)

Non seulement les subventions seraient moins généreuses, mais le poids des politiciens aurait considérablement faibli. « C'est devenu difficile pour eux, car leur budget et leur pouvoir sont de plus en plus limités » (entrevue no 10). Au chapitre de l'aménagement, les efforts investis en ce domaine à l'époque du JAL se faisaient de manière intégrée de façon à favoriser une occupation dynamique du territoire. Aujourd'hui, la CPTAQ contrecarrerait les initiatives des acteurs locaux en vue d'occuper le territoire. La Loi sur la protection du territoire et des activités agricoles (LPTAA) s'inscrirait à contre-courant de la stratégie d'occupation du territoire développée en 2011 par le gouvernement du Québec. La sévérité de cette loi encouragerait même la fermeture de rangs. Le financement des écoles établi *per capita* créerait des inégalités entre les milieux ruraux et urbains, discriminant les premiers par rapport aux seconds.

« L'inégalité en termes d'éducation est là. Il y a quelque chose qui ne marche pas. C'est bien plus facile être à l'école en milieu urbain, parce que pour un même secteur, les services sont servis en fonction du nombre d'élèves. Tu as un psychologue pour 1 500 élèves tandis qu'en milieu rural, il peut avoir une route à faire d'un côté et de l'autre pour pouvoir rencontrer tous les élèves. Les heures de déplacement sont des heures en moins en présence de l'élève. Les services ne sont pas les mêmes. Il y a définitivement une inégalité quand on parle de financement par tête d'élève. Ce n'est pas juste. » (Entrevue no 5)

### *La gouvernance territoriale*

La répartition des sommes consacrées aux pactes ruraux ainsi que celles inhérentes au Fonds de soutien aux territoires en difficulté ne ferait pas consensus entre les différents partenaires socioéconomiques que nous avons consultés. Au conseil de la MRC, il aurait été décidé sur une base majoritaire que le budget disponible soit réparti de façon égale entre les 19 municipalités alors que certains maires auraient souhaité que celui-ci soit distribué en fonction du degré de dévitalisation de leur localité. Dès lors, l'adoption de cette politique par la

MRC serait une source de disparités. « Dans le Témiscouata, il y a une politique d'est et d'ouest du lac. Il y a beaucoup plus d'investissements faits à l'est du lac qu'à l'ouest » (entrevue no 5).

Comparativement à l'époque du JAL, les subventions consacrées au développement seraient aussi beaucoup moins généreuses.

« Les municipalités ont moins d'argent aujourd'hui à partir du pacte rural ou du fonds de soutien aux territoires dévitalisés. » (Entrevue no 8)

« Ce qui fait que ç'a levé dans le temps du JAL, c'est qu'il ne fallait pas dépenser six mois d'énergie pour aller chercher 5 000 \$ comme c'est le cas maintenant. » (Entrevue no 9)

Cette moins grande prodigalité constituerait une source de conflits entre les municipalités. « Quand le gâteau est plus gros, on se chicane moins pour les miettes » (entrevue no 9). On reconnaît, par ailleurs, que les moyens déployés à l'époque du JAL étaient exceptionnels en raison du caractère particulier de la situation qui prévalait à cette époque, mais aussi à cause du fait qu'il s'agissait d'un projet-pilote. Il a déjà été fait mention du fait que le poids politique des députés aurait considérablement diminué par rapport à l'époque du JAL. Leur participation financière aurait également suivi cette tendance. Par exemple, en ce qui concerne le projet *Funambule*, les deux députés auraient accordé 150 \$ chacun. « C'est plus un appui moral qu'autre chose » (entrevue no 5). Un autre intervenant renchérit : « Le pouvoir du député est minime. Ceux qui gèrent, ce sont les fonctionnaires. Si le fonctionnaire ne veut pas, il ne veut pas » (entrevue no 2).

#### **CIRCULATION ET TRANSPARENCE DE L'INFORMATION**

Il semblerait que l'information circulait mieux et surtout plus facilement à l'époque du JAL comparativement à aujourd'hui, un fait pour le moins paradoxal compte tenu de l'amélioration des moyens de communication, de leur plus grande accessibilité et de la diversité des plateformes disponibles. Dans les années 1970, les résidents du JAL étaient informés des différents dossiers les concernant à partir d'une radio et d'un journal communautaires. Il y avait aussi des assemblées publiques d'information et des « rencontres de cuisine ». Ces diverses plateformes auraient contribué à l'émergence d'initiatives en plus de stimuler la mobilisation sociale et la participation citoyenne. « Les gens ont été alertés et ils se sont mobilisés » (entrevue no 10).

Aujourd'hui, la diffusion de l'information, lorsqu'elle existe, se limiterait à du bouche-à-oreille, à des publications dans des journaux locaux et, à de plus rares occasions, à l'envoi de missives ainsi qu'à la réalisation de sondages. Des séances d'information se tiendraient aussi, quoique sur une base sporadique, à certains moments stratégiques pour des projets spécifiques. Les sites web des différents organismes socioéconomiques et associations à but non lucratif comportent diverses informations, mais ils seraient peu consultés. De même, les médias électroniques et sociaux tels que *Facebook* ou *Twitter* sembleraient sous-utilisés, bien qu'ils commencent à susciter un certain intérêt.

### **Dotation factorielle en ressources et facteurs structurels du développement : structure économique et émergence d'une économie à double vitesse**

Le passage d'une économie agroforestière à une autre de type capitaliste tournée vers l'acériculture à haut rendement figurerait parmi les principaux changements observés entre l'époque du JAL et la situation actuelle. Cette transition aurait eu pour effet d'améliorer considérablement la situation économique du JAL eu égard au contexte qui prévalait au tournant des années 1970 et d'accroître les niveaux de revenus. « C'est vraiment l'acériculture qui fait que le village [...] est vivant » (entrevue no 4). La vitesse avec laquelle se serait effectuée cette transition aurait été telle que certains parlent même d'un « boom acéricole ». Le fait que le gouvernement ait cédé des terres publiques à des fins d'exploitation acéricole aurait favorisé cette accélération, et ce, même si certains producteurs n'étaient pas en mesure de suivre le rythme imposé par le ministère des Ressources naturelles. Pour certains, la méconnaissance des administrateurs locaux concernant la gestion du système coopératif aurait aussi contribué à accélérer cette transition. La crise du bois d'œuvre aurait également contribué à l'essor de l'acériculture, particulièrement à Saint-Juste-du-Lac. En fait, en misant sur l'acériculture et, dans une moindre mesure, sur le tourisme, cette crise aurait favorisé la diversification des activités économiques. L'entretien des érablières stimulerait aussi l'industrie forestière.

La réorientation de l'économie aurait eu pour effet de réduire la pauvreté, bien que celle-ci soit toujours présente en raison du sous-emploi qui affecte les trois municipalités du JAL, et de faciliter l'accès au crédit. Selon un participant, « les familles défavorisées sur l'aide sociale sont de moins en moins nombreuses » (entrevue no 3). Deux intervenants mettent en exergue le rôle d'avant-plan qu'exerce l'acériculture au sein de l'économie locale.

« S'il n'y avait pas d'acériculture, les municipalités du JAL seraient carrément menacées de fermeture. » (Entrevue no 10)

« L'acériculture a sauvé l'économie des six municipalités de la Vallée-des-Lacs au cours des 20 dernières années. » (Entrevue no 9)

En fait, non seulement l'acériculture aurait eu des effets bénéfiques sur la lutte contre la pauvreté, mais elle aurait aussi contribué à l'enrichissement du JAL en raison de l'équipement qu'elle nécessite. Les subventions accordées par les paliers supérieurs de gouvernement en matière d'infrastructures couplées au retour de la taxe de vente sur l'essence contribueraient à assurer une certaine stabilité socioéconomique. Quant à l'industrie touristique, son essor aurait stimulé la construction domiciliaire, en particulier autour du lac Témiscouata.

Mais la transition économique qu'a vécue le JAL se serait avérée une arme à double tranchant, notamment pour le groupement forestier. Tel que déjà évoqué, d'aucuns ont rappelé le rôle incontournable que le groupement exerce en termes de développement économique, que ce soit au chapitre de la création d'emplois ou de son chiffre d'affaires. En même temps, à l'instar de ce que l'on observe avec les caisses populaires Desjardins, on se questionne sur la préservation de sa nature, en particulier sur sa mission communautaire et sur son rôle en matière de développement local.

« Avec toutes les contraintes gouvernementales du ministère des Ressources naturelles, le groupement s'est beaucoup capitalisé. Cet organisme s'est aussi régionalisé à l'ensemble du territoire témiscouatain. Bien qu'il soit plus compétitif au plan économique, il a été déraciné de son symbole. » (Entrevue no 10)

Selon un répondant, la « privatisation des coopératives » aurait entraîné un désintérêt de la population pour tout ce qui concerne le développement communautaire, ce qui se serait répercuté négativement sur le tissu social. Dans le secteur acéricole, la transition économique aurait provoqué la disparition de petits producteurs que ce soit dans les domaines de l'agriculture, de la forêt ou de l'acériculture. Il s'ensuivrait une économie évoluant à deux vitesses. Non seulement les six localités sises à l'est du lac (Squatec, Biencourt, Lac-des-Aigles, Saint-Juste-du-Lac, Auclair et Lejeune) souffriraient davantage de la dévitalisation, mais elles seraient aussi moins enclines à modifier la trajectoire de leur développement, affaiblissant du coup leurs capacités d'apprentissage. Par exemple, on y recenserait moins d'initiatives. Une telle évolution aurait eu pour conséquence d'accroître les inégalités de revenus entre les plus riches et les personnes à faibles revenus. Ces inégalités se manifesteraient de manière particulière entre les résidents, souvent des néoruraux, dont la propriété longe le lac Témiscouata et ceux qui habitent les trois villages du JAL. Pour certains, la croissance des inégalités de revenus serait perçue comme un problème. « On est peut-être rendu comme dans les pays du tiers-monde : 10 ou 15 % de la population possède 80 à 90 % des économies totales de l'économie globale » (entrevue no 10). Ensuite, l'amélioration de la santé économique inciterait les mieux nantis à moins participer au développement de leur milieu, ce qui n'était pas le cas à l'époque du JAL puisque « tout le monde, dans les années 1970, était sur le même pied d'égalité » (entrevue no 1).

#### **4.3.1.5. Les solutions préconisées**

Parmi les acteurs que nous avons rencontrés, un seul n'a pas été en mesure d'énoncer une ou des solutions afin de donner un second souffle au développement socioéconomique du JAL. Pour ce participant, en raison de l'ampleur des problèmes auxquels le JAL doit faire face, mais aussi à cause du contexte économique actuel, il serait irréaliste d'entrevoir l'élaboration d'un quelconque plan de revitalisation de cette région, cette dernière étant pratiquement condamnée au déclin. Dès lors, il n'y aurait aucune solution possible. « S'il y avait des solutions miracles, on les achèterait au dépanneur. Sauf que les dépanneurs sont menacés de fermeture. Je n'en vois pas » (entrevue no 10). Quant aux autres, les solutions qu'ils avancent visent, pour la plupart, à résoudre les difficultés structurelles qu'ils ont identifiées.

#### **Le renforcement des capacités d'apprentissage**

Néanmoins, pour certains intervenants, le renforcement des capacités d'apprentissage figure parmi les principales solutions à préconiser en vue de promouvoir le développement du JAL, ce dernier étant d'abord et avant tout l'affaire des résidents de cette région. « Si les gens ne se prennent pas en main, il n'y aura rien qui va se passer » (entrevue no 9).

## **LA CONCERTATION**

On évoque, en premier lieu, la nécessité de favoriser la concertation et le partenariat des différents acteurs impliqués au sein du processus de développement et, plus particulièrement, entre les municipalités de la Vallée-des-Lacs. Cette concertation serait d'autant plus essentielle qu'elle permettrait d'atténuer la culture de dépendance des acteurs à l'égard des subventions gouvernementales et d'accroître les capacités du JAL.

« Il faut inverser l'ordre normal des choses et faire changer cette mentalité de vouloir tout subventionner. » (Entrevue no 10)

« Moi, je pense que si on travaille un peu plus en équipe [...], nous allons avoir une force de frappe. » (Entrevue no 7)

Selon un répondant, l'*Association de développement de la Vallée-des-Lacs* est le seul organisme en mesure de favoriser la collaboration entre les trois localités du JAL, bien que ses impacts en matière de mobilisation ne se compareraient guère à ceux qu'a connus la *Coopérative de développement agroforestier du Témiscouata* à l'époque du JAL.

« Les gens doivent réapprendre à collaborer ensemble. Il faut leur faire comprendre qu'on est trop peu nombreux pour ne pas s'entendre si on veut se développer. On n'a pas le choix de trouver des points de convergence, parce que sinon, ça ne marchera pas. » (Entrevue no 9)

La concertation permettrait aussi de mettre un terme aux guerres de clocher que se livrent actuellement les trois municipalités du JAL et, par conséquent, de retrouver l'esprit qui prévalait dans les années 1970.

« Il y a urgence de se mettre ensemble et de faire quelque chose, comme ce fut le cas dans les années 1970. Le rassemblement de nos forces vives est inévitable à court terme. » (Entrevue no 3)

« Il faut que les gens du JAL se remettent ensemble, que les trois communautés se dynamisent, mais ce n'est pas facile à faire dans le contexte actuel. » (Entrevue no 4)

Pour qu'elle puisse être efficace, cette concertation ne doit pas se limiter aux seuls acteurs locaux, mais aussi s'étendre à des partenaires extérieurs au milieu. Elle doit s'inscrire au sein du territoire. « Il va falloir qu'il y ait des ondes de choc qui viennent d'un peu partout » (entrevue no 10). Pour un participant, il importe de promouvoir le développement de la coopération, comme ce fut le cas à l'époque du JAL, cela dans le but de renforcer la participation citoyenne.

« Il faut développer une vision élargie qui déborde les frontières du Québec. Cela peut se faire par la coopération, comme le JAL l'a fait au départ. Je vois la coopération comme un vecteur du développement pour favoriser le démarrage d'entreprises. Il s'agit d'une formule gagnante pour tous, car elle implique la mobilisation de la population, que ce soit sur des comités, des conseils d'administration ou par la mise en œuvre proprement dite de projets. » (Entrevue no 6)

## **MOBILISATION SOCIALE, PARTICIPATION CITOYENNE ET RÉSILIENCE**

Un autre intervenant a mentionné qu'il importe de promouvoir la mobilisation dans le but de stimuler l'émergence de projets et non dans la perspective de préserver des acquis.

« Il s'agit vraiment de faire comprendre à la population que ce n'est pas en réaction à quelque chose, pour empêcher la fermeture d'un service qu'il faut se mobiliser. » (Entrevue no 9)

Le renouvellement des élus municipaux, notamment par des effectifs plus jeunes, permettrait de maximiser la capacité de résilience de la population du JAL, les maires étant considérés comme la « porte d'entrée » pour favoriser l'éclosion d'initiatives de développement. Sur le plan religieux, les messes de secteur constitueraient une occasion pour les populations du JAL de se rassembler et de dynamiser la vie communautaire. À cet égard, il est proposé d'embaucher un agent de développement communautaire. Ce dernier aurait pour mandat de mobiliser les ressources humaines des trois municipalités, d'organiser des activités et de stimuler l'esprit de concertation.

## **LA GOUVERNANCE**

### *La gouvernance locale et municipale*

Au chapitre de la gouvernance locale, le regroupement des services et, éventuellement, la fusion des trois municipalités du JAL seraient inévitables pour de nombreux intervenants. « Si j'avais un coup de barre à donner, j'unifierais le JAL en une seule entité » (entrevue no 10). Cette fusion permettrait de mieux affronter les nombreux enjeux et les défis socioéconomiques auxquels le JAL est assujéti. « Un tel regroupement serait comme naturel » (entrevue no 3). Mais surtout, le regroupement des trois municipalités permettrait de retrouver l'esprit du JAL. Certains voient dans cette fusion un moyen d'accroître la résilience des acteurs locaux et de stimuler l'innovation.

« Ça va peut-être donner un élan et faire sortir des idées différentes. » (Entrevue no 7).

« La fusion des trois municipalités est nécessaire si l'on veut avoir plus de chances de survivre. » (Entrevue no 2)

D'autres avancent qu'un tel regroupement aurait pour effet d'accroître le leadership des élus municipaux et d'attirer de nouveaux investissements comme ce fut le cas, par exemple, pour la municipalité de Témiscouata-sur-le-Lac. « Il y a beaucoup plus de promoteurs qui sont venus investir depuis la fusion de Cabano et de Notre-Dame-du-Lac. Ce serait sûrement un avantage pour le JAL » (entrevue no 7). Le développement d'ententes intermunicipales est pressenti comme une étape préliminaire au regroupement des trois municipalités. Pour d'autres, il s'agit d'une condition *sine qua non* pour assurer le dynamisme de la vie municipale. Dans cette même optique, mais sans toutefois en préciser la nature, il est aussi suggéré de développer diverses formes de collaborations avec la ville d'Edmundston.

En ce qui concerne plus spécifiquement les services de proximité, il est proposé de développer de nouvelles formes de prestations.

« Sommes-nous obligés d'avoir des centres de ski alpin dans toutes les montagnes des alentours ? On serait bien mieux de dire : Écoutez! Au JAL, on n'a pas de centre de ski alpin. On va donner à nos jeunes qui veulent aller faire du ski un petit montant pour payer le billet de location au mont Biencourt. » (Entrevue no 6)

### *La gouvernance territoriale*

En matière de développement régional, quatre participants ont suggéré de mettre en place une véritable politique de décentralisation, ce qui passe nécessairement par la création de gouvernements régionaux ainsi que par l'embauche d'agents de développement.

« La décision devrait partir des milieux concernés et être supportée par le central. Là, c'est le contraire. Il faut aller au central, revenir dans la région et s'en venir au client. » (Entrevue no 8)

« On est peut-être rendu à avoir une enveloppe locale pour embaucher un agent de développement local qui fera du communautaire et des loisirs. » (Entrevue no 3)

« Il faut assouplir, décentraliser beaucoup plus. Pourquoi les budgets sont-ils canés ? » (Entrevue no 5)

« L'aide devrait être plus directe et affectée aux petits milieux plutôt que de passer par un autre niveau bureaucratique. » (Entrevue no 9)

« Il y a beaucoup de décentralisation qui doit se faire, parce que les fonctionnaires de Québec ne sont pas au courant de notre réalité. » (Entrevue no 2)

D'aucuns suggèrent que le budget dédié aux pactes ruraux soit géré par les municipalités, ce qui pourrait avoir pour conséquence de favoriser davantage l'émergence de projets. D'autres voudraient que la durée de la prochaine *PNR* soit prolongée de trois ans, c'est-à-dire qu'elle dure dix ans au lieu de sept, qu'elle soit assortie d'une enveloppe budgétaire plus substantielle (en particulier le fonds consacré aux milieux dévitalisés) et qu'elle soit davantage modulée à la réalité des territoires en difficulté.

« Le gouvernement a envoyé une enveloppe à la MRC et au CLD pour appuyer les projets issus des milieux dévitalisés, mais ce n'est pas suffisant. Il y a des projets dont on ne peut pas donner suite, parce qu'on n'a pas assez d'argent. Il faudrait donc augmenter l'enveloppe budgétaire consacrée à ce programme. » (Entrevue no 3)

Si d'aucuns croient que le gouvernement pourrait en faire plus en matière de développement régional, ses interventions devraient cependant être mieux ciblées.

« L'argent est saupoudré dans le culturel, les bibliothèques et les patinoires. Ce n'est pas toujours des projets créateurs de richesse. Il faut en faire plus aux endroits qui payent, qui créent du développement. » (Entrevue no 7)

Dans le but de stimuler l'esprit d'initiative et d'innovation, un intervenant souhaiterait que les ristournes de la Caisse populaire de la Vallée-des-Lacs soient déposées dans un fonds de développement. Il est aussi suggéré de mettre en place une structure qui favoriserait un développement plus global de la région. Une telle structure permettrait aux agents de développement « d'aller plus loin dans leur démarche plutôt que d'attendre dans leur bureau que quelqu'un se présente comme c'est le cas présentement » (entrevue no 6). Dans ce même esprit, mais aussi dans un souci d'efficacité, un participant recommande que les fonctionnaires du ministère des Affaires municipales ainsi que ceux du CLD réunissent tous les partenaires socioéconomiques susceptibles d'être intéressés par le projet d'un promoteur plutôt que celui-ci aille frapper à la porte des divers organismes œuvrant dans le domaine du développement. Il est aussi proposé

que des actions particulières, comme l'organisation de forums, des consultations publiques et diverses activités de formation, soient mises en œuvre par l'*Association de développement de la Vallée-des-Lacs* afin de s'assurer d'un suivi dans les différents dossiers de développement et d'améliorer la circulation de l'information.

La révision des normes qui régissent les programmes d'assurance-emploi, l'aide sociale, la Loi sur la protection du territoire agricole et le financement des écoles font aussi partie des solutions qui ont été avancées. En particulier, les budgets consacrés au maintien des petites écoles en milieu rural doivent être revus à la hausse.

« Pour nous ici, à l'école du JAL, ça représentait l'an dernier 11 000 \$. Il n'y a rien à faire avec 11 000 \$. Il n'y a rien de possible. Le gouvernement n'en fait pas assez, je pense. » (Entrevue no 5)

Toujours dans le domaine du financement des écoles, le processus de révision implique la hausse du budget destiné aux services aux élèves par rapport à celui consacré aux infrastructures. « Les services aux élèves et les projets qui en découlent sont beaucoup plus importants que la rénovation de la bâtisse » (entrevue no 5). En ce qui concerne la Loi sur la protection du territoire agricole, un intervenant souligne qu'« il faut revoir les questions de zonage qui bloquent le développement et empêchent l'installation de nouvelles familles » (entrevue no 4).

### **La dotation factorielle en ressources et les facteurs structurels du développement** **L'ÉCONOMIE**

Au chapitre de l'économie, deux intervenants insistent sur le fait qu'il importe de revoir le modèle de développement néolibéral qui ne serait pas soutenable pour les milieux ruraux, en particulier pour ceux de petite taille démographique éloignés des villes. Par conséquent, le développement territorial passerait par un changement de paradigme.

« Présentement, tu vas prendre le lait à Saint-Juste. Tu vas le porter à Saint-Hyacinthe ou à Montréal pour le transformer et le retourner ici. Si la caisse n'est pas rentable, il faut la fermer et la déménager dans une place plus grosse. Il faut que tu sois centralisé à Cabano, à Rivière-du-Loup, à Québec ou à Montréal. Comme Montréal ne peut plus compétitionner en Amérique du Nord, il faut centraliser à New York. Ce modèle ne peut tout simplement pas favoriser le développement des milieux ruraux. Si tu veux protéger les milieux ruraux, ce n'est pas juste en leur donnant de l'argent. Il faut carrément revoir notre modèle de développement. » (Entrevue no 8)

Le témoignage de ce deuxième intervenant s'inscrit dans la même optique : « Il faut agir autrement pour les milieux défavorisés et dévitalisés, adopter une autre stratégie d'intervention » (entrevue no 5).

De manière plus spécifique, la création d'emplois se retrouve au sommet de la liste des diverses actions avancées par nos intervenants.

« On aura beau développer des activités à caractère social, des services et des projets collectifs, l'essentiel est de créer de l'emploi et des entreprises afin de fixer les populations. » (Entrevue no 8)

Bien que la création d'emplois doive s'inscrire dans les créneaux pour lesquels le JAL possède une expertise (comme la pomme de terre de semence, l'aménagement forestier, les activités complémentaires au sciage, la deuxième et la troisième transformations de la matière ligneuse (bioénergie, poudre et granules de bois, nanotechnologies, etc.) et les produits de l'érable), le secteur industriel, en raison de ses effets d'entraînement sur les autres branches de l'activité économique, serait appelé à recevoir une plus grande attention. Cette dernière solution devrait permettre au Témiscouata en général et au JAL en particulier de se démarquer, une condition incontournable dans un contexte de mondialisation. Pour certains, l'exploitation des ressources n'aurait pas donné son maximum de rendement. Dans cette optique, la deuxième et la troisième transformations sont perçues comme un moyen de rompre la spirale de dévitalisation aux chapitres du sous-emploi et de la démographie.

« Implanter une entreprise de troisième transformation permettrait de créer 20, 50 ou 60 emplois bien rémunérés. Les personnes qui détiennent ces emplois occupent et habitent le territoire. Elles ont des enfants qui vont à l'école. Elles consomment et dépensent sur le territoire. Après cela, tout découle : les loisirs, la culture, les recettes municipales, etc. » (Entrevue no 6)

Pour d'autres intervenants, le développement économique du JAL passe indubitablement par l'éclosion de projets novateurs ainsi que par des mesures visant à accroître le niveau de scolarisation de la population, ce qui devrait permettre, à terme, de stimuler l'entrepreneuriat. Sur ce plan, le *Domaine Acer* devrait faire l'objet d'interventions particulières en ce qui concerne la commercialisation de ses produits. Il importe aussi que ces nouveaux projets soient appuyés tant par les instances socioéconomiques que par la population locale. Dès lors, cet appui ne doit pas se confiner à une dimension financière, mais inclure aussi un support moral et logistique ainsi que l'implantation de réseaux sur les plans de la commercialisation et du partage d'expertise. « Pour développer le territoire, il faut faire des choses nouvelles et inciter les autres à faire des choses. C'est comme ça que l'on va s'en sortir » (entrevue no 6).

Enfin, le développement du secteur culturel serait, selon certains, un moyen de créer des emplois. Pour ce faire, il est proposé d'attribuer une portée régionale, voire provinciale, à certains événements comme les festivals et les carnivals.

#### **LA DÉMOGRAPHIE**

Sur le plan démographique, il est proposé de mettre en place des mesures qui favoriseront l'accroissement de la population plutôt que de vouloir protéger à tout prix certains acquis. « Le renouvellement de la population est un incontournable. Il faut vraiment travailler sur le déclin » (entrevue no 4). Mais cela supposerait encore une fois un changement de paradigme de la part de la population locale à l'égard du développement. De manière plus précise, on suggère d'encourager les initiatives destinées à rapatrier les anciens résidents du JAL et d'en attirer de nouveaux. Dans le but de favoriser simultanément la création d'emplois et le retour des jeunes en milieu rural, un intervenant suggère de développer des cours portant sur la transformation des produits de l'érable.

« Ça serait une manière de revaloriser l'école ou l'église et de pallier les difficultés du programme d'assurance-emploi. Je suis certain qu'il y aurait des gens intéressés à en apprendre davantage sur la transformation. » (Entrevue no 4)

Des actions particulières devraient aussi être mises en œuvre à destination des jeunes familles.

Parmi les autres solutions qui ont été avancées, signalons la mise en place de mesures visant à faciliter le transfert de fermes. Par ailleurs, un participant suggère que les municipalités acquièrent des logements qu'elles pourraient, par la suite, louer à prix modique à des familles. Le prix de la location serait inversement proportionnel au nombre d'enfants que comporte cette famille de façon à accroître la natalité.

#### **AUTRES MESURES PRÉCONISÉES**

Finalement, les nouvelles technologies d'information et de communication, et en particulier *Facebook*, sont perçues, par certains, comme un moyen pour contrer les effets de la distance et de la dispersion, tenir la population mieux informée, stimuler la participation citoyenne et encourager l'entrepreneuriat.

#### **4.3.1.6. Les perspectives d'avenir**

##### **Le renforcement des capacités d'apprentissage**

Trois participants se questionnent sérieusement quant à l'avenir du JAL en raison de l'effritement de ses capacités d'apprentissage et de la perte de ses forces vives.

« Je pense que l'avenir est plutôt sombre, très sombre même. Il y a peut-être de vieux nostalgiques ou des gens qui vont dire que ça serait le *fun* si le JAL renaissait de ses cendres. Moi, je pense que les cendres ont vraiment trop refroidi. Quand tu fais un feu de camp et que tu veilles tard, le lendemain tu souffles sur la braise et ça redécalle. Moi, je pense qu'il a beaucoup plu sur le feu du JAL. Il y a un effritement et ce sera difficile [...] d'essayer à redonner au JAL ses lettres de noblesse pour qu'il redevienne ce qu'il était. Je ne crois pas que le JAL va devenir à nouveau le JAL. Ça, c'est clair. » (Entrevue no 10)

Au chapitre du renforcement des capacités d'apprentissage, c'est la gouvernance qui suscite le plus de craintes. La livraison de services municipaux représente une source d'inquiétude. Les inquiétudes exprimées concernent surtout la mise aux normes gouvernementales en matière de sécurité publique et de voirie. Le respect de ces normes s'avérerait extrêmement difficile pour les municipalités de petite taille démographique et, de surcroît, sujettes à la décroissance. Les craintes évoquées par les acteurs locaux et régionaux concernent aussi la faible capacité de payer des contribuables. Pour d'autres, « le défi au cours des prochaines années sera de conserver ce que l'on a » (entrevue no 7). À cet effet, un participant soutient que les trois municipalités auront à faire des choix déchirants, ou à tout le moins de sérieux compromis, si elles souhaitent maintenir leurs services. Par ailleurs, encore une fois, un changement de paradigme serait nécessaire.

« Quand on a une école comme à Lejeune où il ne reste plus que 12 élèves, on est dans une période charnière. L'apport gouvernemental à maintenir artificiellement

certaines de ces institutions sur le territoire est en train de fléchir sérieusement. À ce moment-là, les gens n'auront pas le choix de voir ça autrement. » (Entrevue no 9)

Un intervenant a précisé que Saint-Juste-du-Lac prévoyait élaborer des ententes intermunicipales avec la ville de Dégelis. Cependant, la nature de ces ententes resterait à déterminer.

Pour bon nombre d'intervenants, l'avenir du JAL serait conditionnel au regroupement des trois municipalités ainsi qu'à l'émergence d'un, voire de plusieurs leaders en mesure de mobiliser la population afin d'atténuer les tensions persistantes entre les quatre communautés et qu'elles se départissent de leur esprit défaitiste.

La survie des initiatives qui ont vu le jour au cours des dernières années au JAL serait aussi compromise. « Je me demande si ces petits projets vont rester. Tous ces projets devraient être mis ensemble et s'inscrire dans une vision plus globale du développement » (entrevue no 6).

La question des coupes dans différents programmes gouvernementaux est également revenue à quelques reprises. Elle représente une source d'inquiétude, comme en témoigne cet extrait : « Il ne faudrait pas que le gouvernement fasse des coupures, car l'avenir des petites municipalités comme la nôtre deviendrait préoccupant » (entrevue no 3).

Le renforcement de la cohésion sociale, en particulier entre les néoruraux et les résidents de souche, constitue un autre défi que le JAL sera appelé à relever. Selon un intervenant, cela ne se fera pas sans peine en raison des tensions fortement ancrées dans le milieu. Néanmoins, il s'agirait d'une condition essentielle au développement du JAL.

En raison du plus fort niveau de dynamisme de sa population, Auclair aurait de meilleures perspectives d'avenir. Par ailleurs, il serait aussi question d'intégrer les personnes âgées au projet *Funambule* de façon à développer des liens intergénérationnels.

Finalement, pour deux participants, seul un changement radical de la trajectoire de développement du JAL serait susceptible d'assurer son avenir. Ce changement impliquerait toutefois que l'expérience du JAL se répète. « Il y aura une obligation de refaire un autre tremblement de terre et d'accepter de partager » (entrevue no 10). L'un d'entre eux voudrait bien voir la mise en œuvre d'une quatrième Opération Dignité. « C'est ça qu'il faudrait qu'il se passe » (entrevue no 2). Une plus forte mobilisation contribuerait à améliorer les perspectives de développement du JAL. À l'inverse, certains intervenants n'anticipent aucun changement à court terme en raison de l'acceptation d'une certaine fatalité et de la faible capacité de résilience qui animent les résidents du JAL. « Je ne crois pas que les gens sont vraiment prêts à changer quelque chose dans le milieu » (entrevue no 8).

## **La dotation factorielle en ressources et les facteurs structurels du développement**

### **L'ÉCONOMIE**

En dépit des différents problèmes auxquels le JAL est confronté, la majorité des participants se sont faits relativement optimistes quant à son avenir sur le plan économique. « L'avenir est plus rose qu'il ne l'était. Ça ne peut pas être pire que ce que l'on a vécu » (entrevue no 3). D'abord, ils constatent une certaine reprise du secteur forestier. Ensuite, ils soulignent les efforts déployés par les acteurs socioéconomiques en vue de vitaliser l'industrie acéricole. Par conséquent, cette dernière serait appelée à se consolider davantage au cours des prochaines années en plus de stimuler le secteur touristique. À cet égard, un projet de circuit portant sur l'érable, en voie d'élaboration à Auclair, est perçu comme porteur en raison des retombées qu'il est susceptible de générer.

Le processus de diversification, entamé par les intervenants régionaux depuis la fin des années 1990 dans le but de stimuler le tourisme, commencerait, selon ces mêmes participants, à porter ses fruits. À ce chapitre, l'industrie touristique permettrait de fournir un revenu d'appoint aux travailleurs saisonniers en plus de contribuer à la stabilité économique de la région. À cet égard, plusieurs intervenants misent sur le parc national comme outil de diversification.

« Ce projet va faire toute la différence, car il est situé sur le territoire du JAL et de la Vallée-des-Lacs. » (Entrevue no 10)

« Le parc va nous amener des gens. » (Entrevue no 2)

« L'arrivée du parc national devrait être un *boost* pour ce monde-là. Il y aura sûrement des choses qui pourront se greffer autour de ça. » (Entrevue no 7)

En plus de consolider la structure économique actuelle, le parc devrait aussi avoir des effets d'entraînement sur d'autres secteurs d'activité, dont l'hôtellerie, l'hébergement (gîtes et terrain de camping), la restauration et le commerce de détail. « On espère que le parc puisse favoriser l'émergence de petites entreprises en particulier dans les services » (entrevue no 6). D'autres soutiennent que le parc est susceptible d'attirer de nouvelles familles. Mais pour certains, il doit se greffer à une offre touristique complémentaire de façon à consolider l'industrie touristique régionale, « car le parc ne va pas tout régler » (entrevue no 10). On convient, en effet, que les emplois issus du tourisme ne sont pas nécessairement bien rémunérés en plus d'être assujettis au déroulement des saisons. Néanmoins, le secteur de la villégiature serait aussi promis à un bel avenir. « Je pense qu'il y aura de nouveaux retraités ou des préretraités qui viendront s'installer. Les localités du JAL vont devenir des lieux de villégiature » (entrevue no 9).

### **LA DÉMOGRAPHIE**

Pour quelques intervenants, la survie du JAL serait carrément menacée en raison de sa difficulté à renouveler ses effectifs démographiques. « Les localités du JAL vont toujours exister. Mais leur population va continuer à diminuer à mon avis. Je vois l'avenir assez négativement sur ce point » (entrevue no 5). Un intervenant affirme « être profondément inquiet » (entrevue no 6) quant à l'avenir du JAL en raison de sa courbe démographique descendante. Apparaissant comme un

phénomène inéluctable aux conséquences incertaines, le vieillissement de la population suscite des craintes.

« Je ne voudrais pas être négatif. Mais en même temps, je dois être réaliste. La population sera sûrement plus âgée. Nous n'avons pas beaucoup de jeunes. Pour cela, l'avenir m'apparaît plutôt incertain. » (Entrevue no 1)

Plus optimiste, un participant croit que les aménités qui font la spécificité du JAL, dont la qualité du milieu de vie, l'environnement, la tranquillité et la beauté des paysages, auront pour effet de contrer le dépeuplement.

### **4.3.2. Les résidents du JAL**

D'entrée de jeu, il s'avère essentiel de mentionner que nous avons observé beaucoup d'émotions lors de la tenue du groupe de discussion, des sentiments qui ne s'étaient pas manifestés lors des entrevues semi-dirigées effectuées avec les acteurs locaux et régionaux. Rappelons que tous les participants ont vécu les événements associés à la période du BAEQ. Certains ont même été impliqués de diverses façons dans le vaste mouvement social que sont les Opérations Dignité. Ainsi, plusieurs ont mis en exergue certains rebondissements-chocs relatifs à cette période, lesquels semblent encore rester bien frais dans leur mémoire. C'est le cas notamment de la tentative de séquestration des fonctionnaires de l'ODEQ suite à leur hésitation à accorder une première subvention servant au démarrage de la coopérative de développement, de la vente précipitée au gouvernement de lots à bois appartenant à des propriétaires locaux, de l'incendie volontaire de certaines maisons dans le but d'évacuer le territoire et du déménagement forcé de certains résidents du JAL vers Cabano.

#### **4.3.2.1. Les avantages du JAL**

Il importe, d'emblée, d'effectuer deux précisions en ce qui a trait aux avantages et aux inconvénients qui ont été mentionnés par les participants quant au fait de résider au JAL. Une première tient aux nombreux éléments de similitude entre leurs propos et ceux que nous avons notés dans le documentaire *Si Jallions voir* d'Adam Pageot-Gendron sorti en 2014. Ensuite, force est de constater que ce ne sont pas tant les inconvénients liés au fait de demeurer au JAL qui ont été relevés par les participants de notre groupe de discussion que ceux généralement associés à la ville. Ont notamment été soulignés la pollution sonore et visuelle, la pauvreté matérielle, le coût élevé de la vie, les problèmes de congestion routière, de violence et d'encombrement, autant d'inconvénients que l'on ne retrouverait pas au JAL, ce qui, conséquemment, contribuerait à en faire un milieu de vie agréable.

C'est donc dans cet esprit qu'ont été évoqués les nombreux avantages quant au fait de demeurer au JAL, ceux-ci gravitant surtout autour de la qualité de l'environnement. De manière plus spécifique, le JAL est présenté comme un endroit de calme, de repos, de quiétude et de paix où il fait bon vivre. La tranquillité, le niveau de bien-être, la convivialité des résidents, la qualité de la vie relationnelle, la beauté des paysages et l'aspect sécuritaire des lieux ont également été soulignés. Tous ces avantages feraient en sorte que d'anciens résidents reviendraient dans la région à l'aube de leur retraite ou encore pour y passer

leurs vacances annuelles. Au chapitre des inconvénients, seule l'insuffisance de services, en particulier ceux relatifs à la santé, a été soulignée par les participants de notre groupe de discussion dont la moyenne d'âge était de 82 ans. Pareille situation peut donc expliquer leur préoccupation au chapitre des services de santé. Comme le JAL concentre une forte proportion de personnes âgées, un tel phénomène est susceptible de représenter un problème pour les aînés qui ne possèdent pas d'automobile ou encore pour ceux qui éprouvent de la difficulté à se déplacer. L'éloignement des hôpitaux, la pénurie de médecins et l'arrêt du service de traversier en hiver restreignent aussi l'accessibilité des services de santé. « En hiver, nous devons faire le tour du lac pour nous rendre à Notre-Dame-du-Lac, ce n'est pas toujours évident. Mais on peut aussi faire avec<sup>24</sup>. » Les déplacements pour consulter un médecin représenteraient non seulement un inconvénient, mais aussi une source d'inquiétude pour certains participants. Pour ce qui est des autres types de services, ils ne sembleraient pas représenter un problème, comme en témoigne ce participant :

« Il y a des magasins à Dégelis et à Cabano. Nous avons pratiquement tous des voitures. On peut se déplacer facilement et rapidement de nos jours. On n'est plus à l'époque des chevaux. »

#### **4.3.2.2. Principaux changements observés dans la dynamique liée au renforcement des capacités entre l'époque du JAL et la situation actuelle**

##### **La solidarité**

L'effritement de l'esprit de solidarité constituerait l'un des principaux changements observés en ce qui concerne la dynamique liée au renforcement des capacités entre l'époque du JAL et la situation actuelle. Un participant se rappelle que le JAL faisait, à l'échelle du Québec, figure d'exemple quant à l'esprit de cohésion et d'initiative dont faisait preuve la population dans les années 1970, ce qui n'est vraisemblablement plus le cas aujourd'hui. Cet effritement se manifesterait de diverses manières. En premier lieu, deux événements, qui remontent à 1978, démontreraient l'affaiblissement de la solidarité territoriale. Le premier concerne le projet de construction de la route 295 qui relie Squatec à Lots-Renversés. Selon un participant, la municipalité de Squatec aurait fait cavalier seul dans ce projet, les acteurs locaux de Lots-Renversés n'ayant pas été consultés. En outre, Squatec aurait exercé une influence considérable sur le ministre des Transports dans la réalisation de ce dossier. Le second événement, qui symboliserait la fin de l'époque du JAL, est le retrait du deuxième « l » de l'acronyme JAL. Rappelons qu'à ses débuts, ce dernier s'orthographiait « JALL », la paroisse de Lots-Renversés faisant partie intégrante du processus d'aménagement territorial. En troisième lieu, la perte d'influence du groupement forestier qui, avec la coopérative de développement du JAL, canalisait les forces vives du milieu, serait aussi un indicateur de l'effritement de cet esprit de solidarité. Bien que les participants reconnaissent la contribution du groupement forestier au dévelop-

---

<sup>24</sup> Sauf mention contraire, les propos cités tout au long du chapitre 4.3.2 sont tirés de l'entrevue de groupe (entrevue no 11).

pement du JAL, entre autres à titre d'incubateur de projets, son apport actuel en ce domaine serait beaucoup moins manifeste. Par ailleurs, comme nous le verrons plus loin, le groupement essuie, de la part des participants, de vives critiques en ce qui concerne la perte de ses valeurs coopératives et l'érosion de sa mission sociale. Quatrièmement, le tournant entrepris dans les années 1980 consistant à exploiter de manière plus intensive la ressource acéricole aurait favorisé la montée de l'individualisme. Ce dernier phénomène serait aussi attribuable, selon un autre participant, aux changements sociétaux. « Les jeunes familles n'ont plus le temps ni l'intérêt de s'impliquer au développement de leur milieu. » Imputable à l'amenuisement de la solidarité, un cinquième facteur concernerait l'absence d'un lieu de rassemblement, rôle qui était traditionnellement dévolu à l'église paroissiale. Bien qu'elle soit fréquentée sur une base régulière dans les trois municipalités du JAL surtout, mais non exclusivement, par des personnes âgées, l'épicerie du village parviendrait difficilement à exercer cette fonction. De plus, l'absence d'un lieu de socialisation expliquerait aussi les carences sur le plan de la solidarité. D'autre part, alors qu'il aurait pu contribuer à raviver la cohésion sociale entre les municipalités du JAL, l'aménagement du *Parc national du lac Témiscouata* aurait plutôt été une cause de division, chaque municipalité ayant voulu tirer profit de ce projet. Par conséquent, ce dossier semble aussi avoir contribué à l'érosion de la solidarité. « En aucun moment, les maires des municipalités concernées ne se sont assis ensemble autour d'une même table pour faire profiter la région des retombées liées à ce projet. » Les municipalités de Squatec et de Saint-Juste-du-Lac auraient entretenu à ce chapitre une rivalité tenace. Enfin, la dislocation de la solidarité se matérialiserait par le dédoublement de certains services de proximité entre les localités de Saint-Juste-du-Lac et de Lots-Renversés. « Je n'ai jamais compris pourquoi il y avait deux églises dans notre municipalité. Ça fait deux fabriques à gérer et nous avons beaucoup de difficulté. » Dans ce même esprit, la présence d'une bibliothèque dans chacune des quatre localités du JAL est perçue, chez certains, comme une forme de gaspillage, notamment en raison du fait qu'elles sont peu fréquentées.

« Ça l'a coûté un bras pour aménager cette bibliothèque ici à Auclair. Il y a des ordinateurs, des livres et de beaux fauteuils, mais il n'y a personne qui y va quand elle est ouverte. »

### **Le leadership**

Un autre changement observé par les participants entre l'époque du JAL et la situation actuelle concerne le leadership. Lors de l'expérience du JAL, celui-ci a été essentiellement assumé par le clergé, soit par les membres de la congrégation des Clercs Saint-Viateur venus s'installer au JAL dans les années 1960 ainsi que par quatre prêtres. En conviant les quatre paroisses du JAL à se regrouper, Rodier Voisine, un ancien curé d'Auclair, aurait été l'un des principaux instigateurs du mouvement jallois. On évoque aussi les noms de Lorenzo D'Auteuil (curé de Saint-Juste-du-Lac de 1973 à 1982), de Maurice Gendron (aumônier de la Fédération des jeunes ruraux de l'Est-du-Québec) et de Robert Godbout (curé de Saint-Juste-du-Lac de 1959 à 1964). Ces prêtres, dont certains détenaient une

formation en agriculture, auraient tous contribué à la prise en main du milieu et à la mobilisation de la population.

« Ça commencé avec le curé Godbout. Il a défriché le terrain. Puis, le curé Voisine nous a invités à nous regrouper. De son côté, le curé D'Auteuil a *coaché* beaucoup de personnes, en particulier des jeunes qui avaient des fermes et qui voulaient partir. »

Mais, à l'instar des propos recueillis par les acteurs locaux et régionaux, c'est le nom de Gilles Roy qui est revenu le plus souvent sur les lèvres des participants. Selon ces derniers, la région ne s'est jamais remise de son départ à la fin des années 1970. Ils soutiennent que Gilles Roy possédait toutes les qualités d'un véritable leader. Il était visionnaire, enthousiaste, clairvoyant, charismatique et ouvert d'esprit. N'ayant pas peur de défier l'ordre établi, il était aussi un motivateur hors pair. « Il avait aussi le sens de l'initiative. » Même s'il reposait essentiellement sur les épaules de certains membres du clergé, en particulier de Roy, ce leadership n'était pas le fait exclusif d'une seule personne. Il s'agissait d'un leadership partagé en raison de l'implication de quelques néoruraux, de résidents du milieu et du député qui venaient appuyer les diverses actions mises en œuvre par le clergé.

Le rôle du député Jean-Marie Pelletier a régulièrement été mis en évidence à cause de la forte capacité de persuasion qu'il avait auprès des instances supérieures pour l'obtention de diverses subventions : « Dans ce temps-là, on avait un député juste pour nous autres. Il était à l'écoute de nos besoins et faisait pression sur le gouvernement. C'était un leader. » Le leadership était aussi partagé entre les responsables des différents comités mis en place par la coopérative de développement, les néoruraux et les élus municipaux.

« Je me rappelle que Jocelyn Lachance, André Morin, Gilles Roy et le maire allaient directement à Québec pour aller chercher des subventions et ils ne revenaient pas les poches vides. »

Tous ces leaders suscitaient une forte mobilisation de la population du JAL. « Les églises et les salles paroissiales étaient pleines à craquer. Les gens ne voulaient pas que ça ferme. »

Aujourd'hui, les véritables leaders apparaissent peu nombreux, voire absents. On mentionne les noms de Diane et de Jocelyn Lachance. En quête de quiétude pour rédiger un ouvrage, ce couple aurait installé ses pénates au JAL dans les années 1970 et aurait exercé une influence considérable en matière de leadership. André Morin, un résident du JAL, se serait également fortement engagé pour favoriser le développement du JAL. Outre le départ de Roy, l'absence de relève, le vieillissement de la population, l'exode des jeunes, la recomposition de l'économie, l'individualisme, le manque d'intérêt, de motivation et de détermination pour les affaires locales, le syndrome du TLM, l'absence d'une vision collective en matière de développement, le déclin du nombre de prêtres conjugué à la sécularisation de la société figurent parmi les principaux facteurs qui, selon les participants, expliqueraient les carences en matière de leadership. Le fait que l'Église catholique ne soit plus en mesure de l'assumer semble avoir été un réel coup dur pour le JAL. « Il n'a jamais été possible de remplacer les curés qui ont tout donné pour sauver nos communautés. » Par ailleurs, on con-

vient aussi que, pour diverses raisons, les curés ne sont plus en mesure d'assurer un rôle de leadership au sein de leur milieu. Les principaux motifs évoqués à cet égard sont les modifications en ce qui concerne les tâches et le rôle des prêtres, la diminution de leur nombre, le manque de temps, d'intérêt ou de compétences, autant de facteurs qui s'inscrivent aussi dans le sillage de profonds changements sociétaux.

« On a un prêtre pour sept paroisses, comment voulez-vous qu'il ait le temps de s'impliquer dans le développement social de la paroisse ? »

« Je me demande comment les curés pourraient réussir à motiver les jeunes aujourd'hui alors que ceux-ci ne fréquentent plus l'église. »

« Ce n'est le plus le rôle des curés de prendre en charge le développement. Il y a d'autres personnes qui sont payées pour faire ça. »

« Les curés ne forment plus l'élite locale. »

Dès lors, la région serait aujourd'hui dépourvue de personnes visionnaires capables de prendre en main le processus de développement local. Il s'en serait suivi un réel déficit en termes de leadership, déficit que les élus municipaux parviendraient difficilement à combler en raison des multiples responsabilités inhérentes à leur travail - et qui, de surcroît, est exercé à temps partiel -, mais aussi de leur manque de détermination. « Les maires n'ont plus le temps ni le goût d'exercer des pressions auprès des gouvernements pour obtenir des subventions. » Pour un participant, ce rôle de leader devrait être assumé par l'agent de développement. Un autre rétorque qu'un agent de développement peut difficilement agir à titre de leader s'il n'est pas natif de la place. Selon ce même intervenant, l'émergence d'un leader suppose qu'il éprouve un fort sentiment d'appartenance à l'égard du milieu. Un autre encore évoque le fait qu'il est très difficile de retrouver chez une même personne, surtout au sein de petites localités comme celles du JAL, toutes les qualités d'un bon leader. Mais il y a plus. Cette absence de leadership aurait entraîné une certaine forme de démobilisation, voire un défaitisme dans la population.

« Ça prend quelqu'un qui veut monter un projet, qui a le goût de faire quelque chose et qui ira frapper aux bonnes portes. On dirait que tout le monde veut rester assis. On se regarde et rien ne bouge. »

Enfin, la perte d'influence du député, la faiblesse de son enveloppe discrétionnaire, les sollicitations incessantes qu'il subit de la part de différents milieux ainsi que l'élargissement du territoire qu'il dessert auraient également contribué à l'affaiblissement de son rôle en matière de leadership.

### **Le paradigme de développement territorial**

Tandis qu'à l'époque du JAL, la coopération, l'économie sociale et l'autogestion constituaient les modèles dominants en matière de développement territorial, ceux-ci ont fait place au néolibéralisme qui favorise la croissance à tout crin au détriment du développement. Ce changement de paradigme, qui s'est traduit par le passage d'une économie d'autosubsistance à une autre à caractère productiviste, est une autre observation faite par les participants. La recombinaison des activités agricoles et forestières aurait eu des effets néfastes sur le tissu social, mais aussi sur le plan économique. En ce qui concerne ce dernier aspect,

l'industrie forestière du JAL serait essentiellement tournée vers des activités liées à la première transformation de la matière ligneuse. De surcroît, les scieries seraient de petite taille, limitant ainsi les économies d'échelle. En ce qui a trait à la fonction agricole, la diminution du nombre de fermes, l'accroissement de leur taille, la spécialisation des cultures sont autant de manifestations qui ont été mentionnées par les participants. Le découragement aurait eu raison de certains agriculteurs qui seraient devenus des acériculteurs. Toutes ces mutations se seraient répercutées négativement sur l'aménagement et le développement du territoire. On évoque, à titre d'exemple, la présence de nombreuses friches, en particulier à Lejeune et à Auclair. La fragilisation du tissu social causée par l'essor du néolibéralisme aurait contribué à nourrir l'esprit individualiste qui affecte la société en général et le JAL en particulier. L'acériculture à haut rendement, exigeante en temps et en capitaux, n'inciterait guère les propriétaires d'érablières à s'impliquer au sein de leur milieu. Certains d'entre eux seraient devenus des hommes d'affaires très prospères s'intéressant peu aux problèmes de la région. « En même temps, sans le développement de l'acériculture, les paroisses du JAL ne seraient plus sur la *map* aujourd'hui. » Ensuite, l'industrialisation des activités forestières aurait aussi contribué à modifier la vocation du groupement forestier, du moins si l'on en croit les propos de ce répondant : « Il [le groupement] est devenu une association d'actionnaires. Son statut d'OBNL a été conservé uniquement pour aller chercher des subventions. » Il s'ensuivrait une perte de confiance à l'égard de cet organisme.

### **Participation citoyenne, mobilisation sociale et résilience**

La participation citoyenne et la mobilisation sociale feraient aussi aujourd'hui largement défaut, une situation tout à fait opposée à celle que l'on observait à l'époque du JAL. On déplore l'absence d'un espace de concertation et de projets mobilisateurs. En promouvant une vision globale du développement, la coopérative de développement et le groupement forestier exerçaient cette fonction rassembleuse, laquelle était supportée par les leaders locaux, dont au premier chef les membres du clergé. Aujourd'hui, bien que le groupement forestier soit toujours perçu comme un vecteur de développement local, il ne semble pas être en mesure de jouer ce rôle de catalyseur social. Il en est de même en ce qui concerne les différents organismes de développement régional. Cette absence de participation citoyenne aurait abouti au syndrome du TLM, « un phénomène qu'il aurait été impossible d'imaginer à l'époque du JAL, car tous ramaient dans la même direction ». Mais la faiblesse de la participation citoyenne ne semble pas concerner uniquement la population locale, elle se répercuterait aussi sur le travail des agents de développement.

« Dans les années 1970, tous les acteurs travaillaient pour le JAL qui ne faisait qu'un. Aujourd'hui, l'agent de développement travaille pour les trois municipalités, mais de façon individuelle. »

L'absence d'un espace de concertation ne serait pas le seul motif qui expliquerait les carences de la participation citoyenne. Il ne semblerait plus y avoir de cause commune (d'une ampleur aussi colossale que celle relative à la fermeture de localités) qui rallierait l'ensemble des intervenants locaux et régionaux. Par conséquent, le développement ne serait plus perçu de façon globale et intégrale,

allant même jusqu'à remettre en question la notion de « territoire » qui faisait la particularité du JAL. « Le JAL, c'est devenu trois municipalités séparées qui travaillent chacun[e] pour leur propre compte. Ça n'existe plus comme une seule entité. »

La montée de l'individualisme et l'effritement de la solidarité territoriale sont également revenus dans les propos des participants pour expliquer les difficultés en matière de participation citoyenne. À ce sujet, un répondant évoque : « On ne connaît même plus les enfants du village. Il est donc malaisé de mobiliser la population. » Toutefois, les participants de Saint-Juste-du-Lac ont donné différents exemples d'initiatives récentes qui s'inscrivent en porte à faux avec ce même discours. Le premier concerne l'implication du maire et du gérant de la caisse populaire dans le projet de l'*Entreparc*. « Ils ont monté le projet et ils ont fait un logo. » Le second consiste en l'ajout d'un service d'essence à l'épicerie du village. « Ça n'a pas été long. Quelqu'un s'est mis sur le projet. Il est passé par les maisons pour ramasser de l'argent et on a maintenant une station-service à Saint-Juste. » Enfin, un troisième exemple réside dans les diverses actions mises en œuvre en vue de sauver l'église.

« C'est nous autres, les vieux, qui tiennent à ce que l'église reste ouverte. C'est rien que du bénévolé. Un bienfaiteur de Québec a donné 4 000 \$ pour la réparation de l'église. Il a travaillé bénévolement avec nous autres. Maintenant tout est réparé ».

Les participants constatent aussi des changements quant à la capacité de résilience. À l'époque du JAL, la résilience de la population locale était très forte. Elle se serait affaiblie aujourd'hui en raison du vieillissement de la population. « Les personnes âgées ont peur du changement. » Néanmoins, sur cette question, un participant souligne que les résidents du JAL, en particulier ceux de Saint-Juste-du-Lac, se sont adaptés suite à l'arrêt du service de traversier. Mais est-ce de la résilience ou de la résignation ?

Bien que toujours présente, la vie relationnelle serait aussi devenue moins intense que par le passé. À l'époque du JAL, elle était l'affaire de toute la population. Elle prenait la forme d'entraide, voire de corvées, particulièrement durant certaines périodes de l'année ou lors d'événements tragiques. Aujourd'hui, la vie relationnelle se limiterait essentiellement à la famille immédiate et aux amis. L'érosion de la solidarité a été, une fois de plus, mise en exergue.

« Je trouve qu'on se tient plus comme avant. »

« Durant le temps des sucres, les grands-parents allaient garder leurs petits-enfants pour permettre à leurs parents d'aller travailler et quand ils ne pouvaient pas, on pouvait toujours compter sur les voisins. Aujourd'hui, c'est chacun pour soi. »

### **La démographie**

Sur le plan démographique, on signale des changements survenus dans l'évolution de la dynamique migratoire. À l'instar de plusieurs autres milieux ruraux du Québec, le JAL a été concerné par le mouvement de retour à la terre qui a eu cours au tournant des années 1970. Aussi avons-nous assisté à l'arrivée de jeunes néoruraux à la recherche d'un milieu paisible afin d'y exploiter une ferme ou une érablière. Plusieurs jeunes auraient ainsi élu domicile au JAL en fondant une famille. Aujourd'hui, on assisterait plutôt au départ des jeunes, voire des

personnes âgées. Au surplus, ce phénomène d'exode se doublerait d'une forte dénatalité, autant de facteurs qui, conjugués au vieillissement de la population, contribueraient à accélérer la décroissance démographique de la région.

### **La vie socioéconomique**

Mais tout n'est pas négatif en ce qui concerne les principales mutations observées par les participants. On constate une amélioration générale de la situation socioéconomique qui serait attribuable à l'essor de l'industrie acéricole, mais aussi à l'évolution globale de la conjoncture. Si la pauvreté était beaucoup plus visible durant les années 1970, celle-ci aurait pratiquement disparu en raison de l'augmentation générale du niveau de vie des résidents, cette dernière se manifestant entre autres choses par le dynamisme de l'habitat et la qualité de l'aménagement. Le travail effectué à cet égard par la *Corporation de développement Saint-Godard* a notamment été souligné. Par ailleurs, les inégalités seraient devenues plus criantes entre les familles à faible et à haut niveaux de revenu. Bien que l'acériculture se soit avérée une véritable planche de salut pour l'économie du JAL, elle représenterait une cause importante d'inégalités qui affecteraient de manière particulière les petits producteurs de moins en moins nombreux et ceux qui exploitent des érablières ultra-performantes.

Sur le plan social, à l'époque du JAL, les résidents étaient animés par un sentiment de crainte et d'insécurité quant à l'avenir de la région. Aujourd'hui, ce climat d'inquiétude aurait fait place à un sentiment de liberté et de paix. Certains événements à caractère religieux produiraient toujours un effet rassembleur auprès de la population. C'est le cas notamment de la messe dans le cadre du *Festival du Pointu* à Saint-Juste-du-Lac, de la *Fête-Dieu* à Auclair, de la *Fête de l'amour* à Lejeune, de la commémoration des fidèles défunts à Lots-Renversés. Le rôle rassembleur du *Festival du Pointu*, qui a vu le jour à l'époque du JAL, serait indéniable. En outre, il semble constituer une source importante de fierté pour bon nombre de participants.

« Le *Festival du Pointu*, c'est une grosse affaire. On peut servir jusqu'à 500 repas dans une journée. »

« Durant le festival, les familles viennent visiter les parents. C'est une belle occasion de se rencontrer. »

« Tout le JAL est ici pour le festival. »

« Durant la messe, on offre du pointu comme offrande. L'église est pleine. »

Mais au final, les participants sont unanimes à constater un effritement de la dynamique de développement local au JAL.

### **4.3.2.3. Principaux problèmes soulevés**

Les problèmes qui ont été soulevés par les participants du groupe de discussion sont nombreux et variés. Ils reflètent l'ampleur des malaises structurels auxquels les résidents du JAL sont confrontés. Nous pouvons les regrouper en cinq catégories. Il s'agit des problèmes liés à la structure de peuplement et à la démographie, aux lois et aux politiques gouvernementales, à l'entretien des infrastructures routières et portuaires, à la gouvernance ainsi qu'à l'économie.

Mentionnons que plusieurs de ces difficultés ont également été évoquées dans le documentaire *Si Jallions voir*.

### **Structure de peuplement et démographie**

Selon certains participants, les problèmes de développement socioéconomique du JAL seraient imputables aux caractéristiques de sa structure de peuplement. Il s'agirait, plus précisément, de la distance qui sépare les localités de cette région des principales agglomérations urbaines du Québec et de leur petite taille démographique. « Nous sommes loin des villes. De plus, les paroisses du JAL sont très petites. Ça nuit à notre développement. »

Les malaises démographiques semblent constituer une source importante d'inquiétude. La petite taille démographique des localités couplée à la diminution de la population et à son vieillissement se répercuteraient négativement sur l'organisation des activités et la disponibilité des services. Mais c'est surtout l'exode des jeunes et des personnes âgées qui semble susciter le plus de crainte. La poursuite des études, la plus grande disponibilité des emplois et la variété de l'offre de loisirs à caractère sportif et culturel représenteraient, pour les jeunes, les principaux facteurs d'attraction du milieu urbain. « Aussitôt qu'ils finissent leur secondaire à Dégelis, les jeunes s'en vont au cégep. Après, on ne les revoit plus ici parce qu'il n'y a pas de travail pour eux. » À Lots-Renversés, le manque de jeunes aurait même forcé les élus à faire démolir le centre de loisirs en raison de sa faible fréquentation et des coûts inhérents à son entretien. Il appert également que le mouvement d'exode se serait amplifié depuis quelques années en raison des changements apportés au programme d'assurance-emploi. Du côté des personnes âgées, l'appel de la ville serait plutôt attribuable à leur volonté de se rapprocher de la famille immédiate (en particulier des enfants) ainsi qu'à l'accessibilité des services de santé. Les villes de Dégelis, de Cabano et de Notre-Dame-du-Lac seraient particulièrement prisées par les aînés du JAL. Certes, il y aurait bien certains retraités qui, après leur vie active, reviendraient dans la région, mais ceux-ci seraient minoritaires.

### **Les politiques gouvernementales**

À plusieurs reprises, les participants ont mentionné que le gouvernement appliquait ses politiques mur-à-mur, ce qui constituerait une entrave majeure au développement du JAL. La sévérité de la LPTAA a été mise en exergue à plusieurs égards. On déplore l'étroitesse du périmètre d'urbanisation, mais aussi la lourdeur de la bureaucratie administrative en ce qui concerne les demandes relatives à sa modification. Sur ce point, deux participants ont mentionné avoir essuyé un refus suite à une demande de modification du périmètre agricole. En nuisant au transfert de propriété, la loi aurait des conséquences néfastes sur les migrations de retour, tant des jeunes que des retraités. Pour cette raison, elle contribuerait à alimenter le phénomène de dépeuplement. La loi aurait aussi pour effet de nuire au développement local et à la diversification des activités

économiques (notamment de la villégiature) en plus de contribuer à la réduction des services<sup>25</sup>.

Mais l'insatisfaction des répondants ne concerne pas seulement la Loi sur la protection du territoire et des activités agricoles. D'autres politiques et lois gouvernementales ont également été pointées du doigt parce qu'elles ne s'appliqueraient pas à la réalité des petites localités rurales. C'est le cas de la Loi sur la sécurité incendie.

« On a dû changer notre camion-citerne à Lejeune parce qu'il ne répondait plus aux normes alors qu'il fonctionnait encore très bien. Cela représente un coût énorme pour les contribuables pour une petite municipalité comme la nôtre. »

Les commentaires formulés par les participants d'Auclair et de Saint-Juste-du-Lac vont dans le même sens. L'un d'entre eux se pose notamment la question suivante : « En l'espace de 20 ans, notre camion n'a jamais servi, devons-nous en acheter un autre ? » La Loi sur l'aménagement et l'urbanisme, en particulier l'article 116 concernant le traitement des eaux usées et les services d'aqueduc, horripile un participant.

« Construire un champ d'épuration coûte 1 200 \$ et exige que l'on fasse analyser le sol par un ingénieur. Ces analyses sont complètement inutiles parce qu'on est dans le bois. »

On déplore aussi les restrictions budgétaires exercées par le gouvernement du Québec en ce qui concerne les subventions aux acériculteurs ainsi que l'abolition de l'aide financière destinée à la gestion des stocks de sirop d'érable. « Ce sont les producteurs qui doivent maintenant en assumer les frais, ce qui appauvrit les petits exploitants. »

### **Les infrastructures routières et portuaires**

L'entretien du réseau routier, particulièrement à l'intérieur des limites municipales, semblerait poser problème dans les trois municipalités.

« À Lejeune, ça doit faire 30 ans que rien n'a été fait pour améliorer les chemins et à Auclair, ça fait plus de 40 ans. »

« Nous, à Saint-Juste-du-Lac, c'est le chemin qui mène au traversier et au terrain de camping qui est dans un état lamentable. Ça nuit à notre industrie touristique. Nous avons beaucoup de commentaires négatifs à ce sujet. »

---

<sup>25</sup> Ces conséquences ont également été soulignées dans les travaux de C. DUGAS (2011 ; 2010 ; 2009a ; 2009b). Selon ce dernier, « la zone agricole englobe de vastes superficies de terrain largement recouvertes de forêt sans potentiel agricole et sous-utilisées qui pourraient être mises en valeur afin d'améliorer l'économie, de densifier le peuplement et de renforcer la vie sociale. En outre, il faudrait favoriser l'entrée dans l'agriculture de nouveaux producteurs qui ne veulent pas du modèle productiviste et aimeraient faire de l'agriculture biologique, expérimentale ou toute autre production nécessitant peu d'espace au départ. Pour ce faire, il devient urgent de modifier la loi pour faciliter la vente de terres de dimension inférieure à 100 hectares. Il faut donner l'occasion à ceux qui le veulent d'innover et de produire autrement en misant sur la qualité et la diversité des produits et sur la protection de l'environnement » (DUGAS, 2011 : 23-24).

L'une des causes de cette dégradation serait attribuable au gel de l'enveloppe du ministère des Transports dédiée à l'entretien des infrastructures routières<sup>26</sup>. Le fait que certains tronçons de route soient, depuis 1993, sous la responsabilité des municipalités est vu comme une forme de désengagement de l'État. « On dirait que le gouvernement fait par exprès pour nous mettre des bâtons dans les roues. » Pour d'autres, ce transfert de responsabilités aurait contribué à faire augmenter les taxes. « On se sent étouffés par les taxes depuis que les municipalités ont la responsabilité des chemins. » Dès lors, l'insuffisance de l'aide gouvernementale consentie aux municipalités pour l'entretien des routes et des infrastructures portuaires a été soulevée par plusieurs participants. Cette insuffisance de fonds est d'autant plus décriée que l'amélioration des infrastructures routières est perçue, du moins par certains, comme un vecteur de développement.

L'épineux dossier du traversier *Le Corégone* a fait l'objet d'une insatisfaction généralisée de la part des participants. Plusieurs carences ont été identifiées dont des problèmes de gestion, l'insuffisance de fonds, mais surtout l'absence de volonté de la part de l'État de vouloir régler, une fois pour toutes, les difficultés liées à son financement. Certains individus se disent carrément laissés-pour-compte.

« À un moment donné, il fallait payer. Puis, c'est devenu gratuit. Plus tard, il fallait payer encore. Nous sommes encore en attente d'une subvention. On dirait que le gouvernement ne sait pas où il s'en va. »

Il est vrai, par ailleurs, que nos entrevues se sont déroulées alors que le traversier n'était pas fonctionnel, ce qui a pu influencer les propos des intervenants locaux et régionaux. Néanmoins, selon un participant, la contribution de la traverse du lac Témiscouata au développement économique de Saint-Juste-du-Lac serait indéniable. Celle-ci se matérialiserait à deux niveaux. Dans un premier temps, les employés au service de la traverse proviendraient majoritairement de Saint-Juste-du-Lac. Par conséquent, les salaires qu'ils tirent de leur emploi contribueraient à ce que d'aucuns appellent l'« économie résidentielle ». Ensuite, le traversier aurait aussi un impact sur l'achalandage du *Parc national du lac*

---

<sup>26</sup> Mentionnons que les journaux locaux, voire provinciaux, ont récemment fait état d'un constat similaire. Par exemple, la semaine précédant le dépôt du budget provincial pour l'année 2017-2018, l'Union des municipalités du Québec réclamait un nouveau partage des coûts en matière d'infrastructures. Au même moment, la Fédération québécoise des municipalités effectuait une demande semblable au gouvernement du Québec. À plusieurs reprises au courant de l'année 2015, la petite localité d'Alberville au Bas-Saint-Laurent a défrayé les manchettes régionales, le maire dénonçant la faiblesse du budget que les municipalités reçoivent pour l'entretien des chemins à double vocation. La situation a été telle que le conseil municipal a même adopté une résolution visant à fermer ses routes aux transporteurs de bois. Les articles suivants témoignent de l'ampleur du problème : « Les municipalités abandonnées selon leur fédération » (LANGLAIS, 2016d) ; « Alberville ferme ses routes au transport de bois » (*id.*, 2015a) ; « Transport de bois à Alberville ; les discussions piétinent » (*id.*, 2016c) ; « Transport de bois à Alberville : pas de relâche dans les négociations » (*id.*, 2016a) ; « Transport de bois à Alberville : pas de relâche dans les négociations » (*id.*, 2016b) ; « Transport de bois : des municipalités demandent compensation » (*id.*, 2015b).

*Témiscouata* en raison de la deuxième entrée qui se retrouve au sein de la municipalité de Saint-Juste-du-Lac.

### **La gouvernance**

Au chapitre de la gouvernance, les problèmes identifiés sont nombreux. Ils concernent différents aspects du développement et se manifestent à diverses échelles géographiques. Au niveau régional, il a été évoqué que les organismes voués au développement socioéconomique étaient trop nombreux, si bien qu'il y a parfois des chevauchements entre les diverses fonctions qui leur sont assignées, notamment en ce qui concerne le démarrage d'entreprises. « Il y a trop de personnel dans les bureaux de la MRC, du CLD et de la SADC. Il ne reste plus d'argent pour les petits projets. » À l'inverse, la présence d'un seul agent attiré aux localités situées à l'est du lac Témiscouata s'avérerait insuffisante. À l'échelle locale, c'est particulièrement la question des services qui a retenu l'attention des participants. Nous avons déjà évoqué le fait que la duplication de certains services constituerait un obstacle important au développement local en plus d'entraver la cohésion sociale et l'esprit de solidarité. À Auclair, les avis concernant la présence d'une nouvelle bibliothèque sont partagés, voire contradictoires. Si certains affectionnent ce nouvel édifice, d'autres auraient plutôt souhaité que les sommes consacrées à ce projet soient investies dans la création d'emplois. D'autres encore soutiennent que l'église ou la caisse populaire auraient pu abriter les locaux de la bibliothèque, ce qui aurait contribué à consolider l'infrastructure de services. Pour d'autres enfin, la présence d'une seule bibliothèque aurait été suffisante pour desservir les quatre communautés du JAL, en plus de contribuer à la consolidation du tissu social. Une autre lacune en matière de gouvernance locale concerne la faiblesse des redevances versées à la municipalité de Saint-Juste-du-Lac suite à l'ouverture du *Parc national du lac Témiscouata*.

La concertation semble aussi faire défaut. Bien que les initiatives mises en œuvre par la *Corporation de développement Saint-Godard* en matière d'aménagement du territoire semblent appréciées, son rôle en matière de développement apparaît limité en raison de la faiblesse des moyens et des outils dont cet organisme dispose. On déplore aussi que l'agent de développement responsable du JAL n'en fasse pas partie.

La question de la résilience est également perçue par quelques participants comme un facteur interférant avec la mise en place d'une saine gouvernance locale et, conséquemment, entraverait le développement local. Ils donnent pour exemple la difficulté qu'éprouvent encore aujourd'hui certaines personnes natives du JAL à faire une place aux néoruraux. Pour cette raison, leur potentiel ne serait pas utilisé à sa juste valeur. Au surplus, cette mise à l'écart constituerait un frein à l'avancée de certains projets.

« Ce sont des personnes qui ont des connaissances et qui ont de bonnes idées. On devrait s'asseoir ensemble et les écouter. Nous pourrions peut-être réussir à bâtir quelque chose. »

## **L'économie**

Sur le plan économique, le déménagement de l'entreprise *Cercueils Alliance Saint-Laurent* à Edmundston se serait avéré une véritable catastrophe pour l'économie du JAL. L'arrêt du service de traversier durant trois étés consécutifs aurait aussi eu un impact négatif sur l'industrie touristique. « Des gens de Montréal arrivaient pour prendre le bateau et il ne fonctionnait pas. Je suis certain que cela a nui à la région. » On déplore aussi le fait que plusieurs exploitations acéricoles sont détenues par des propriétaires qui ne sont pas natifs du JAL. Par conséquent, ceux-ci ne seraient pas enclins à recourir à une main-d'œuvre locale ni à s'impliquer au sein de leur milieu.

### **4.3.2.4. Les solutions préconisées**

Bon nombre des actions préconisées par les participants gravitent autour de la modulation des politiques publiques, des programmes gouvernementaux et des organismes de développement régional à la réalité du JAL. Sans grande surprise, on suggère, en premier lieu, un assouplissement de la LPTAA de façon à valoriser le potentiel biophysique de la région, à favoriser le développement de la villégiature, à faciliter le transfert de propriété et à permettre aux jeunes de se construire sur la terre familiale. Un tel assouplissement pourrait contribuer à la stabilisation, voire à l'accroissement des effectifs démographiques et, par conséquent, à une meilleure occupation du territoire. Dans le même ordre d'idée, il est proposé d'abaisser les critères d'éligibilité des différents programmes de rénovation domiciliaire. Selon un participant, il s'agirait d'un excellent moyen de prémunir les localités du JAL contre une éventuelle fermeture. « Si la valeur de nos maisons est plus élevée, le gouvernement ne pourra pas les acheter. » Dans le but d'éviter les chevauchements, la révision du mandat des différents organismes de développement régional et la réduction du personnel de bureau figurent aussi parmi les principales avenues de solutions qui ont été avancées. Les salaires économisés pourraient servir à embaucher des agents de développement ainsi qu'à bonifier l'enveloppe budgétaire des pactes ruraux. Du même souffle, les modalités relatives au programme de soutien aux municipalités dévitalisées devraient aussi faire l'objet d'ajustements. Un participant mentionne qu'il faudrait accorder un statut particulier à celles dont l'état de fragilisation est plus avancé. Un autre soutient que le gouvernement devrait considérer la taille démographique des localités et la distance par rapport aux villes comme critères dans l'octroi de ses subventions. Dès lors, la *PNR* devrait être modulée en fonction de ces deux critères. Un autre encore suggère de créer des programmes spécifiques à destination des jeunes et des aînés afin de freiner l'exode rural et de favoriser la consolidation des liens intergénérationnels. En ce qui concerne plus spécifiquement les jeunes, l'accent devrait être mis sur la création d'emplois de façon à ce qu'ils puissent revenir au JAL après leurs études. Dans le but d'attirer de nouvelles familles, il est proposé de les exempter de taxes foncières. Enfin, dans le but de ralentir l'exode, il est suggéré d'élaborer des programmes visant à soutenir la relève agricole et la rétention des personnes âgées. Dans cette optique, l'amélioration des services à domicile et la construction de foyers de soins font partie des principales mesures préconisées.

En matière de gouvernance, le leadership, mais surtout la solidarité apparaissent comme étant deux conditions essentielles pour favoriser le développement local. « Quand on veut faire quelque chose, ça prend un leader et la solidarité de tout le monde. C'est la solidarité qui peut faire changer les choses. » À cet effet, il serait plus facile de stimuler le leadership si chacune des municipalités du JAL possédait son propre agent de développement rural. En même temps, on souligne que ces dernières n'en ont pas les moyens. Selon un participant, il importe de développer le sentiment d'appartenance des individus afin de favoriser leur implication au sein de leur milieu. Cependant, aucun moyen n'est avancé quant à la façon d'y parvenir.

Diverses mesures ont également été proposées pour favoriser le développement économique de la région. Elles concernent la diversification du secteur forestier, l'achat local et l'amélioration des infrastructures routières et portuaires. En ce qui concerne l'industrie forestière, ces mesures passeraient par la deuxième et la troisième transformations de la matière ligneuse. Perçue par les participants comme un véritable pilier en matière de développement local, l'entreprise *Bégin & Bégin* devrait bénéficier d'octrois en recherche et développement afin qu'elle puisse diversifier ses activités.

« En Abitibi, des scieries situées en milieu rural ont réussi à se tirer d'affaire parce qu'elles ont misé sur la deuxième et la troisième transformations. Pourquoi *Bégin & Bégin* ne pourrait pas faire la même chose ici ? »

La modernisation des petites scieries figure comme une autre mesure à préconiser dans le but de dynamiser l'industrie forestière. Un participant signale que dans un contexte de globalisation, celles-ci sont conviées à développer un créneau spécifique qui permettrait de les distinguer à l'échelle mondiale. On précise que la granule à bois et la palette de granulés pourraient contribuer à court terme à la diversification des activités de l'usine de *Bégin & Bégin* à Lots-Renversés. Par ailleurs, dans le but de stimuler le développement local et de renforcer l'offre de services, un participant recommande de prioriser l'achat local.

« Si tout le monde achetait local, ça favoriserait notre développement. Nous aurions aussi plus de produits qui seraient offerts à l'épicerie et les propriétaires vendraient peut-être moins cher. »

Enfin, l'État devrait investir davantage dans l'entretien des routes du JAL et des infrastructures portuaires. Ici, on voulait faire référence au quai de Saint-Juste-du-Lac. « On a eu 20 000 \$ cette année pour réparer notre quai. Mais nous ne pouvons pas aller bien loin avec ça. »

#### **4.3.2.5. Rôle des différents acteurs en matière de développement**

De manière unanime, les participants croient que les acteurs locaux et régionaux possèdent tous les leviers, les outils et l'expertise nécessaires pour enclencher une dynamique de développement territorial, à condition que les programmes gouvernementaux soient révisés et les subventions revues à la hausse.

« Avec tout ce qui existe maintenant en termes de développement régional, nous possédons tous les outils pour nous développer et si nous ne les avons pas, nous pouvons aller les chercher là où ils sont. »

Néanmoins, les participants sont divisés en ce qui a trait au rôle de la municipalité en matière de développement. Certains soutiennent que les responsabilités des municipalités du JAL sont déjà très nombreuses et qu'il n'est pas de leur ressort de s'investir en cette matière, d'autant plus qu'elles n'en auraient pas les moyens. En outre, en raison de leur petite taille, elles ne disposeraient pas des compétences, notamment en termes de ressources humaines, nécessaires à cette fin. D'autres voient d'un bon œil que les municipalités en fassent davantage en matière de développement. Pour ce faire, elles doivent cependant pouvoir compter sur des budgets additionnels. « Il ne faudra pas que le développement local fasse augmenter les taxes et les impôts. Nous payons déjà assez de taxes comme cela. » Pour d'autres, le rôle de la municipalité en matière de développement représente un véritable dilemme. « Ce n'est pas évident. Je me demande ce que les maires pourraient faire de plus. »

Du côté du secteur privé, les participants considèrent que l'entreprise *Bégin & Bégin*, à Lots-Renversés, exerce un rôle d'avant-plan en matière de développement local en raison de son dynamisme et de sa renommée. De plus, le fait qu'elle a acquis le bâtiment qui abritait les *Cercueils Alliance Saint-Laurent* laisse présager que ses propriétaires anticipent des projets d'agrandissement ou désirent se tourner vers de nouvelles activités. Pour ces raisons, plusieurs croient qu'elle est vouée à un bel avenir.

Mais c'est à l'État que reviendrait la responsabilité première de favoriser le développement local. Les participants soutiennent, en effet, que l'État serait le seul acteur à pouvoir modifier les lois, les règlements, les programmes et les diverses législations. Non seulement il serait en mesure d'élaborer de nouveaux programmes, mais il posséderait aussi les outils financiers pour le faire. Tous les participants sont d'avis que le gouvernement n'en fait pas assez non pas seulement pour le développement du JAL, mais aussi pour celui des milieux ruraux en général. « Les régions sont toujours à l'écart par rapport aux villes qui ont plus de pouvoir. »

#### **4.3.2.6. Perspectives d'avenir et de développement**

En dépit des nombreux problèmes qu'ils ont soulevés, les participants se font relativement optimistes quant à l'avenir du JAL, du moins en ce qui concerne les perspectives économiques. D'abord, ils constatent une certaine reprise du secteur forestier. Ensuite, ils soulignent les efforts déployés par les acteurs socio-économiques en vue de promouvoir les activités de deuxième et de troisième transformations, notamment dans le domaine de l'acériculture. En troisième lieu, le processus de diversification économique entamé par les intervenants régionaux depuis la fin des années 1990 dans le but de stimuler le tourisme commencerait, selon ces mêmes participants, à porter ses fruits. À ce chapitre, le *Parc national du lac Témiscouata* devrait contribuer à l'essor de cette industrie. Celui-ci serait toutefois conditionnel à la mise en place de nouveaux équipements et infrastructures en particulier dans les secteurs de l'hôtellerie et de la restauration, ces équipements faisant actuellement défaut au sein de la région, surtout depuis l'ouverture du parc. En raison de sa situation géographique, de la présence du traversier *Le Corégone*, mais aussi dû au fait qu'une partie de son

territoire se retrouve à l'intérieur des limites du parc, la municipalité de Saint-Juste-du-Lac pourrait, dans un avenir plus ou moins rapproché, profiter davantage des retombées de ce parc comparativement à ses homologues. On s'attend aussi à ce que le parc favorise le retour des jeunes. « Je sais qu'il se fait des recherches archéologiques dans le parc. Ça va prendre des jeunes pour faire ça. » Les participants avancent aussi que l'acériculture attirera de plus en plus de touristes dans la région. L'*Érablière La Grande Coulée* semblerait ainsi promise à un bel avenir. L'engouement des touristes et de la population locale pour plusieurs activités et attraits touristiques du Témiscouata devrait aller en s'amplifiant au cours des prochaines années et, par conséquent, s'avérer bénéfique pour les localités du JAL. On souligne notamment la chasse, la pêche, la villégiature, l'équitation, les carnivals et le *Festival du Pointu*, autant d'activités qui font toujours la renommée du JAL.

Quand on leur demande s'ils entrevoient, à moyen ou à long terme, la fermeture de leur localité, les participants répondent de façon unanime par la négative. En aucun temps, ils n'entrevoient une telle issue. À ce sujet, un participant déclare : « Même si cela devait se produire, je ne connaîtrai jamais ça parce que je suis trop vieux. » Trois raisons sont évoquées pour justifier leurs propos. La première tient au fait que les localités du JAL seront toujours fréquentées par les chasseurs et les pêcheurs. Ensuite, le JAL abrite plusieurs lots à bois dont les propriétaires continueront à occuper le territoire. Enfin, la troisième, qui découle de la première, concerne l'avenir très prometteur auquel est voué le *Parc national du lac Témiscouata*. Par ailleurs, dans l'éventualité où leur localité fermerait, les participants soutiennent qu'il serait peu probable que l'on assiste à une mobilisation aussi massive que celle qui a vu le jour au tournant des années 1970. Les motifs évoqués à ce sujet sont les mêmes que ceux qu'ils avaient déjà mis en exergue, à savoir : le manque de solidarité, l'absence de leaders, l'esprit individualiste, le désintéret des jeunes face à l'avenir du JAL et le vieillissement de la population. À ce sujet, un participant rappelle que les leaders locaux avaient en moyenne 30 ans en 1971. Or, ils en ont 75, voire 80 aujourd'hui.

« Je ne suis pas certain qu'ils auraient encore l'énergie pour faire cela. »

« Une mobilisation comme celle que nous avons vue dans les années 1970 est impensable parce que l'esprit du JAL n'y est plus. »

En dépit de leur optimisme, les participants manifestent une inquiétude en ce qui a trait aux perspectives démographiques et à l'avenir de l'agriculture. De toute évidence, la question démographique apparaît un enjeu crucial pour la survie du JAL. Plusieurs participants ont insisté pour revenir sur cet enjeu qui assombrit l'avenir de la région. « À long terme, on est coincés. Il n'y aura plus grand' monde dans quelques années. » La dépopulation semble constituer un enjeu considérable pour tout ce qu'elle implique en matière d'offre de services de proximité. Un participant indique qu'elle est aussi susceptible d'enclencher un cercle vicieux. En fait, si la population diminue, cela aura pour effet de faire augmenter les taxes municipales et de favoriser l'exode. Outre le dépeuplement, deux autres réalités démographiques menacent, d'après les participants, l'avenir du JAL. Il s'agit de la diminution du nombre de jeunes et du vieillissement de la population. Selon certains, ce dernier phénomène risque de se répercuter néga-

tivement sur l'offre de services. Quant à la diminution du nombre de jeunes, elle est susceptible d'annihiler les forces vives du milieu. Selon un intervenant, pour faire face à ce défi démographique, la fusion des trois municipalités du JAL est inévitable. Néanmoins, malgré des risques inhérents à la faiblesse de l'infrastructure de services, aucune personne faisant partie du groupe de discussion ne songeait à déménager dans un avenir plus ou moins rapproché.

Pour ce qui est de l'agriculture, les préoccupations concernent plus spécifiquement les difficultés liées à la relève agricole. Le manque de jeunes, la faiblesse de leur intérêt à l'égard de la profession d'agriculteur, des lacunes quant au soutien financier attribué aux jeunes exploitants, l'hésitation manifestée par les parents à céder l'exploitation familiale à leurs enfants et la LPTAA contribueraient à alimenter ce problème de relève. En ce qui concerne plus particulièrement ce dernier aspect, un participant a déclaré : « La vieille génération tarde à transférer la ferme à leurs enfants. On dirait que les parents veulent rester *boss* plus longtemps. » Pour toutes ces raisons, certains prédisent carrément l'abandon de l'agriculture à moyen terme. Or, selon un participant, « un milieu où il n'y a plus d'agriculture, c'est un milieu qui meurt à petit feu. »

#### **4.3.2.7. Bilan et retombées du JAL**

À la lumière des différents constats effectués par les participants du groupe de discussion, force est d'admettre que le bilan qu'ils dressent eu égard à l'expérience du JAL et à ses retombées s'avère plutôt mitigé, voire négatif. Les points négatifs peuvent être divisés en deux grandes catégories : ceux relatifs à la gouvernance territoriale et les carences structurelles liées au maldéveloppement. Plusieurs facteurs mineraient le renforcement de la capacité d'apprentissage des acteurs locaux. Il s'agit de l'effritement du tissu social, de la dislocation de la solidarité, de l'érosion de la vie relationnelle, de la faiblesse du leadership, de la participation citoyenne et de la capacité de résilience. Les participants ont également mis en exergue de nombreux problèmes à caractère structurel, dont la décroissance démographique, le sous-emploi, l'accroissement des inégalités ainsi que l'inadaptation des politiques gouvernementales à la réalité du JAL. D'après un participant, il serait plutôt hasardeux de tirer un bilan positif de l'expérience du JAL étant donné qu'il ne reste pratiquement plus de traces des différents projets qui ont été mis en œuvre. Au surplus, ceux-ci ont largement été subventionnés par l'État. Enfin, ils n'auraient guère contribué à la création d'emplois.

Néanmoins, les participants affirment, de manière unanime, que les quatre communautés seraient probablement « rayées de la carte » n'eût été l'expérience du JAL. « Il y a des entreprises qui n'existeraient pas aujourd'hui si le JAL n'avait pas eu lieu. » Selon eux, cette expérience aurait suscité l'éveil d'une conscience collective. Elle aurait aussi contribué à créer un sentiment de fierté et à consolider leur sentiment d'appartenance, lequel se matérialise aujourd'hui par la qualité de l'habitat. L'expérience du JAL aurait aussi permis une meilleure acceptabilité sociale à l'égard des néoruraux. Sur le plan économique, elle aurait favorisé le démarrage de petits projets. Or, en l'absence de ces différentes initiatives de développement local, le mouvement d'exode de la population vers les

grands centres se serait accéléré. Enfin, l'expérience du JAL aurait également eu des effets positifs sur les infrastructures routières, en particulier sur la route 295.

Comme nous avons pu le constater, les propos recueillis auprès des participants du groupe de discussion corroborent ceux des intervenants locaux et régionaux, et ce, pour la quasi-totalité des différents paramètres que nous avons retenus comme outils d'analyse de notre modèle de développement territorial intégré.



## 5. Discussion

Au terme de cet ouvrage, il importe de revenir à notre objectif de départ qui consistait à évaluer la contribution des modèles de renforcement des capacités d'apprentissage et de la dotation factorielle en ressources en regard de la situation évolutive du JAL au cours de la période 1971-2015. Eu égard à cet objectif, nous tenterons, au cours des prochaines lignes, de mettre en exergue les éléments de similitude et de différenciation qui se sont dégagés de nos entretiens et de notre analyse statistique entre l'époque du JAL et la situation actuelle en ce qui a trait aux deux grandes composantes de notre modèle de développement territorial intégré.

### 5.1. Les facteurs structurels du développement

Au chapitre de la démographie, en considérant les six dernières décades, soit de 1951 à 2011, nous constatons que le JAL affiche un déficit continu, ce qui représente une perte de 2 125 personnes. En fait, la décroissance démographique du JAL a même eu tendance à s'amplifier. De 1971 à 2016, le JAL a perdu près de 40 % de sa population. Le dépeuplement apparaît comme un processus inexorable, lequel semble difficilement réversible à court et à moyen termes. De fait, la décroissance démographique constituait une importante source d'inquiétude tant pour les acteurs locaux et régionaux que pour les résidents du JAL que nous avons interrogés. La structure démographique du JAL a suivi la même trajectoire, quoiqu'avec une plus forte intensité, que celle du Québec dans son ensemble. Des phénomènes tels que la dénatalité, l'exode des jeunes et l'allongement de l'espérance de vie ont entraîné le vieillissement de la population, lequel s'est notamment traduit par une forte diminution de la proportion des 0 à 24 ans et, à l'autre bout du spectre, par une forte croissance des 65 ans et plus.

En ce qui concerne la dimension économique, le JAL continue de maintenir un taux de chômage très élevé attribuable à la saisonnalité des emplois. En outre, l'évolution du nombre d'emplois n'a pas suivi le rythme de la MRC de Témiscouata ni de la région du Bas-Saint-Laurent, le JAL accusant, sur ce plan, un important déficit. Le passage obligé d'une agriculture familiale à une autre de type productiviste a eu plusieurs conséquences, bien que celles-ci ne soient pas spécifiques au cas du JAL. Parmi ces effets, mentionnons : l'effondrement des effectifs agricoles dans la composition de la structure occupationnelle, la diminution du nombre de fermes, l'abandon, à certains endroits, de l'activité agricole, le retour de la friche sur les terres les moins fertiles et le déclin de l'agriculture familiale traditionnelle. Le secteur forestier a subi sensiblement le même type d'effets, le rendant encore plus dépendant de la demande du marché et, plus spécifiquement, des octrois gouvernementaux consacrés aux travaux sylvicoles. Concernant le cas particulier du JAL, cette transition économique a notamment favorisé le développement d'une acériculture très performante imputable en partie aux efforts déployés par les acteurs sociaux de l'époque en vue de soli-

difier l'économie locale, mais aussi au passage d'une économie familiale à une autre adoptant les principes du néolibéralisme. Parmi les autres types d'effets générés par ce changement de paradigme, soulignons : l'accroissement de la productivité (qui, par ailleurs, s'est répercuté négativement sur la création d'emplois), l'évolution du revenu moyen des familles, une diminution de la pauvreté, le déploiement d'activités de services et l'accentuation des inégalités interindividuelles. Ce passage a également eu pour conséquence d'entraîner une certaine forme de sous-exploitation des ressources, lesquelles ne fournissent pas leur maximum de rendement eu égard au riche potentiel dont bénéficie le JAL. Cette sous-exploitation s'inscrit en porte à faux avec la situation qui prévalait à l'époque du JAL où les acteurs misaient sur la diversification et l'aménagement intégré des ressources dans le but de promouvoir le développement de la région. À ce titre, mentionnons la présence de nombreux lacs et d'établissements, autant de ressources qui, d'après les propos que nous avons recueillis, pourraient servir d'appui au développement de l'industrie touristique. Il est à souhaiter que le développement du *Parc national du lac Témiscouata*, ouvert depuis 2013, puisse contribuer à mettre en valeur les multiples possibilités récréotouristiques que recèle la région. Sur ce point, plusieurs acteurs sont convaincus que l'essor de l'industrie touristique apportera un baume sur la précarité socioéconomique du JAL.

En raison de leur petite taille démographique, les trois municipalités du JAL se caractérisent par la faiblesse de leur infrastructure de services. Au cours des dernières années, plusieurs de ceux-ci ont fait l'objet d'une restructuration qui se manifeste à différents niveaux. Sur le plan géographique par exemple, alors qu'à l'époque du JAL cette infrastructure se déployait essentiellement à l'échelle de la localité, certains services ont maintenant tendance à se regrouper à l'échelon du territoire. D'autres auraient tendance à se dédoubler, une situation observable à Saint-Juste-du-Lac et aux Lots-Renversés, imputable à l'esprit individualiste des acteurs locaux. L'insuffisance de services, voire leur perte, constitue une troisième manifestation de cette restructuration. Par conséquent, leur maintien représente un défi de tous les instants. C'est le cas en particulier du service de traversier entre Saint-Juste-du-Lac et Notre-Dame-du-Lac, mais aussi de la dernière école du village.

Sur le plan de l'organisation territoriale, la dispersion de la population et l'éloignement par rapport aux villes, deux contraintes sur lesquelles la population locale a peu d'emprise, semblent limiter les potentialités de développement du JAL. La structure de l'habitat a aussi subi de profondes transformations. Celles-ci se sont traduites, entre autres choses, par une densification, une expansion et une amélioration du cadre bâti. Plusieurs maisons ont fait l'objet de rénovations. De nouvelles habitations ont également contribué à enrichir la trame de l'habitat. Jadis concentrées au village, celles-ci se dispersent de plus en plus autour des lacs de la région et dans les rangs où les effectifs tendent, par ailleurs, à diminuer. Les contraintes imposées par la LPTAA amenuisent les possibilités d'expansion du peuplement.

En ce qui a trait aux politiques gouvernementales, les efforts de décentralisation déployés par l'État dans ses politiques de développement régional (du moins jusqu'à l'époque de nos enquêtes – voir la conclusion de notre ouvrage à ce sujet) et la contribution des différents organismes en cette matière constituent un avantage évident par rapport à l'époque du JAL. Dès lors, les programmes gouvernementaux, et en particulier la *PNR* (aujourd'hui abolie), semblent appréciés par les promoteurs dans la mise en œuvre d'initiatives de développement local. Instruments privilégiés de la *PNR*, les pactes ruraux représentaient une formule particulièrement prisée par la plupart des intervenants que nous avons rencontrés pour tout ce qu'ils impliquaient sur les plans de la décentralisation et de la concertation. En fait, les pactes ruraux auraient favorisé l'émergence d'une approche novatrice de développement territorial sur les plans de la concertation et de la gouvernance. Par ailleurs, il semblerait que ces mêmes politiques aient été impuissantes à rallier les forces vives du milieu dans la définition d'un projet commun et à stimuler l'esprit d'entrepreneuriat. Par conséquent, leurs effets sur l'évolution des facteurs structurels du développement, mais aussi sur le renforcement des capacités seraient restés plutôt mitigés. D'autre part, les sommes allouées représenteraient des miettes si on les compare aux budgets dont la région a bénéficié au tournant des années 1970. En outre, comparativement à l'époque du JAL, les subventions gouvernementales seraient plus difficiles à obtenir en raison de la précarité des finances publiques, de la lourdeur de la bureaucratie administrative, de la multiplicité des organismes de développement socioéconomique, de la perte d'influence du député et des changements quant au rôle de l'État en matière de développement régional. Qui plus est, les politiques et les lois gouvernementales ne seraient pas adaptées aux particularités des petites localités rurales comme celles du JAL. Parce qu'elle contrecarrerait entre autres les initiatives locales en vue de favoriser le développement territorial, la Loi sur la protection du territoire et des activités agricoles a fait l'objet de critiques virulentes. Dans un tel contexte, force est de reconnaître que les politiques de développement régional qui ont été mises en œuvre au cours des 45 dernières années n'ont pas permis au JAL de sortir de sa torpeur. Aucune n'a véritablement agi sur les carences structurelles qui handicapent le développement de cette région, à savoir : son éloignement géographique par rapport aux grands centres, l'insuffisance de services, la faiblesse des niveaux de revenu et la dépendance de l'économie à l'égard de l'exploitation et de la première transformation des ressources naturelles.

Finalement, bien qu'il demeure plutôt faible eu égard aux moyennes régionale et provinciale, le niveau de scolarisation s'est nettement amélioré au JAL au cours des 40 dernières années. Cette amélioration s'inscrit toutefois dans une tendance plus globale. Par conséquent, elle n'est pas directement imputable à des actions issues de la communauté. Néanmoins, les diverses activités de formation (agriculture, foresterie, artisanat, gestion des entreprises collectives, etc.) qui ont émané à l'époque du JAL ont probablement eu une certaine incidence sur l'accroissement du taux de scolarisation, mais encore plus sur le renforcement des capacités, la formation constituant la pierre d'assise de la démarche collective d'animation du milieu. Le tableau 14 récapitule l'évolution des

principaux paramètres inhérents au modèle de dotation factorielle en ressources entre l'époque du JAL et la situation actuelle.

**Tableau 14 : Évolution des paramètres inhérents au modèle de dotation factorielle en ressources (facteurs structurels du développement) au JAL entre les années 1970 et aujourd'hui**

<b>Epoque du JAL</b>	<b>Situation actuelle</b>
<b>Potentiel biophysique</b>	
Potentiel biophysique exploité suivant une perspective multiressources (forêt, agriculture, tourisme, artisanat)	Potentiel biophysique exploité essentiellement à des fins acéricoles
<b>Economie</b>	
Économie dominée par les activités du secteur primaire	Economie dominée par les activités du secteur tertiaire, mais avec une forte concentration d'emplois relevant de l'exploitation des ressources
Économie tournée vers le modèle de développement communautaire	Économie tournée vers le modèle néolibéral
Rôle considérable de l'activité agricole dans la composition de la structure occupationnelle (exploitations agricoles nombreuses et de petite taille visant l'autosuffisance des producteurs)	Faible rôle de l'agriculture dans la composition de la structure occupationnelle (exploitations agricoles peu nombreuses et de taille imposante visant une production à grande échelle)
Initiatives de développement génératrices d'emplois et favorisant la rétention des jeunes	Initiatives de développement faiblement créatrices d'emplois et n'ayant aucun impact significatif sur la démographie
Pauvreté matérielle affectant de vastes segments de la population en raison d'une économie axée vers l'autosuffisance	Fortes inégalités entre certains segments de la population en raison d'une économie de type capitaliste
<b>Démographie</b>	
Démographie à la baisse	Démographie en très forte baisse
Forte concentration de jeunes et faible proportion de personnes âgées parmi la population totale	Faible concentration de jeunes et forte proportion de personnes âgées parmi la population totale
Phénomène de retour à la terre favorisant l'arrivée de jeunes (néoruraux)	Phénomène d'exode des jeunes en raison de la poursuite des études et/ou du manque d'emplois
<b>Infrastructures de services</b>	
Services de proximité (épicerie, école, quincaillerie, etc.) disponibles à l'échelle de la localité	Services de proximité ayant tendance à se regrouper à l'échelle du territoire
<b>Organisation spatiale et aménagement du territoire</b>	
Aménagement intégré des ressources	Efforts d'aménagement contrecarrés par la sévérité de la Loi sur la protection du territoire et des activités agricoles
Habitat essentiellement concentré au village	Habitat dispersé autour des lacs et dans les rangs
Subventions gouvernementales généreuses et relativement faciles à obtenir en raison de la solidité des finances publiques, du niveau élevé de leadership local et de la forte influence du député dans les questions relatives au développement	Difficulté à obtenir des subventions gouvernementales en raison de la précarité des finances publiques, de la lourdeur de la bureaucratie administrative, de la multiplicité des organismes socioéconomiques intervenant dans le domaine du développement régional et de la perte d'influence du député
Politiques gouvernementales centralisées	Politiques gouvernementales décentralisées
Absence d'une politique de la ruralité	Présence d'une politique de la ruralité (jusqu'en 2015), mais peu adaptée à la réalité des petites localités rurales
<b>Éducation</b>	
Fort niveau de sous-scolarisation	Niveau de scolarisation relativement faible

## 5.2. Le renforcement des capacités

Eu égard au modèle de renforcement des capacités, force est de reconnaître que le JAL semble accuser un déficit abyssal en termes de leadership. Le fait qu'au moment où nous avons effectué nos enquêtes, les participants n'ont pas mentionné spontanément le nom de leaders, alors qu'ils avaient évoqué celui de plusieurs chefs de file de l'époque du JAL, en dit long sur l'effondrement du leadership. Tandis qu'existait, au tournant des années 1970, un leadership socio-territorial et transformationnel assumé entre autres par les membres du clergé, les néoruraux, les résidents locaux et le député, aucun individu, à l'heure actuelle, ne posséderait une personnalité assez forte pour exercer un rôle de chef de file au sein du milieu, mettre à profit les aménités du territoire et saisir les opportunités de développement. Le leadership pratiqué à l'époque du JAL se tournait vers la concertation et le partenariat. Il favorisait la mise en réseau des différents projets et s'appuyait sur la double légitimité institutionnelle de la coopérative de développement agroforestier et du clergé. Ce leadership combinait aussi une série d'ingrédients en lien avec le modèle de renforcement des capacités, à savoir : une identité territoriale solidement implantée, l'émergence du mouvement coopératif, la présence d'un fort dynamisme communautaire, un niveau élevé de capital social, des liens étroits entre les différents intervenants socio-économiques et la capacité des leaders à mobiliser une grande diversité de ressources tant endogènes qu'exogènes, autant de facteurs susceptibles de favoriser le développement. À l'heure actuelle, aucun leader ne serait en mesure de définir un projet collectif de développement, une situation qui s'inscrit en porte à faux avec celle qui prévalait dans les années 1970. À cette époque, plusieurs acteurs possédaient les diverses caractéristiques (détermination, vision d'avenir, capacité à prendre des risques, clairvoyance, empathie, intégrité, ouverture d'esprit, rigueur, persévérance, etc.) généralement associées à un bon leader. Aujourd'hui, non seulement ces qualités se feraient de plus en plus rares, mais aucun leader ne serait en mesure de jouer un rôle de catalyseur au sein du milieu. Dès lors, le leadership individuel et collectif semble cruellement faire défaut, ce dernier étant assumé par quelques individus dans le but de satisfaire leurs intérêts personnels ou encore par des élus municipaux qui ont peu de temps à consacrer au développement de leur milieu en raison de la lourdeur des tâches administratives qu'ils ont à effectuer. Qui plus est, même si le JAL disposait d'un super-leader, il est peu probable, si l'on en croit les commentaires formulés par les intervenants locaux et régionaux, qu'il suffirait à la tâche tellement les défis à relever apparaissent titanesques. Si certains néoruraux agissent, à certaines occasions, à titre de leaders, leur acceptabilité sociale, voire leur légitimité sembleraient toujours poser problème auprès de la population originaire du JAL. Cet esprit individualiste couplé à l'affaiblissement de la solidarité territoriale ne seraient que le pâle reflet non seulement d'une absence de concertation, mais aussi de la crise du lien social, attribuable notamment au déclin des institutions d'encadrement social telles que l'Église et la famille, qui affecte la société dans son ensemble et le JAL en particulier. Même l'*Association de développement de la Vallée-des-Lacs* s'avérerait impuissante à éveiller une action collective permettant de susciter un leadership socioterritorial, en dépit

d'efforts investis en ce sens. Enfin, un autre changement observé au chapitre du leadership concernerait le niveau de reconnaissance, manifesté tant par les acteurs endogènes qu'exogènes, à l'égard des chefs de file, celui-ci étant beaucoup plus faible aujourd'hui comparativement à ce que nous pouvions observer au tournant des années 1970. Par conséquent, aucune des trois conditions nécessaires à la mise en place d'un leadership partagé, telles que définies par KLEIN (2012), à savoir : (1) l'insertion des leaders dans de multiples réseaux de nature territoriale et sectorielle ; (2) la stabilité du leadership et (3) l'ouverture et la flexibilité des instances de gouvernance, ne seraient réunies, contribuant de ce fait à un affaiblissement des capacités d'apprentissage. En outre, la prééminence d'intérêts individuels au détriment de ceux à caractère collectif contribue à entraîner un blocage du processus de développement. Nous sommes donc loin ici d'un leadership interactif, c'est-à-dire se manifestant de haut en bas et de bas en haut, qui permettrait aux acteurs sociaux de développer des stratégies territoriales visant à atténuer les effets du processus de dévitalisation.

Bien que les différents intervenants aient exprimé une prise de conscience face aux différents enjeux auxquels le JAL est confronté, cette conscientisation n'apparaît pas assortie d'actions concertées tournées vers le renforcement des capacités. Les pactes ruraux auraient certes favorisé une certaine forme de concertation, mais leurs effets sur la dynamique de développement apparaissent limités compte tenu d'une part des nombreux problèmes auxquels le JAL est confronté, tant sur les plans social qu'économique, et d'autre part des tensions entre les élus municipaux en ce qui concerne la répartition des sommes allouées. Il en va de même de l'esprit de clocher qui contribue à freiner les efforts de concertation déployés par *l'Association de développement de la Vallée-des-Lacs*. Bien que cet organisme exerce une fonction de première importance en matière d'animation et de réseautage, ses actions ne semblent pas en mesure de favoriser la prise en main des leviers du développement par la population du JAL. Ses interventions se heurteraient à de nombreux obstacles, dont l'absence d'un projet qui réunirait les trois municipalités, le manque de suivi effectué à l'égard des différents projets (en particulier de ceux qui ont émané de l'époque du JAL), la faiblesse du sentiment d'appartenance de certaines municipalités par rapport à la MRC de Témiscouata et l'absence de solidarité qui anime chacune des localités membres. Il s'ensuit que les moyens mis de l'avant par cet organisme en vue de mobiliser les différents acteurs sociaux resteraient vains. Conséquemment, l'Association n'aurait pas la capacité d'exercer un rôle rassembleur au sein des quatre communautés du JAL ni d'insuffler un leadership décisionnel qui se répercuterait sur l'ensemble du territoire. En l'absence de mécanismes qui permettraient de régler les conflits, d'agir collectivement plutôt que sur une base individuelle et de favoriser une meilleure circulation de l'information, son rôle semblerait se confiner à un point de rencontre alors qu'elle devrait plutôt être un lieu d'incubation d'initiatives. Pour toutes ces raisons, l'organisme n'est pas en mesure de favoriser le renforcement des capacités. L'absence de lieu de rassemblement, l'embourgeoisement et les perceptions négatives à l'égard du milieu sont autant de facteurs qui handicaperaient la concertation entre les différents acteurs, cette dernière se manifestant de façon ponctuelle, et en particulier en période de crise. Une telle situation contraste avec celle qui régnait à

l'époque du JAL où la concertation, que l'on peut qualifier de systématique et de permanente, était alimentée par une forte cohésion sociale, laquelle s'affirmait dans les diverses phases des projets mis en œuvre. La coopérative de développement agroforestier, le groupement forestier et l'église paroissiale ont, à cet égard, exercé un rôle rassembleur. Certains membres du clergé ont également fait preuve d'un dynamisme exemplaire en favorisant l'émergence d'une concertation à la fois territoriale et intersectorielle.

Attribuable en partie au vieillissement démographique, l'effritement de la résilience et de l'empowerment est un autre changement observé au chapitre des capacités d'apprentissage. Dans les années 1970, aménager de façon intégrée les ressources représentait l'expression de la capacité de résilience de la population du JAL dans un contexte où l'économie locale reposait essentiellement sur l'agriculture et la foresterie et où les fonctionnaires du BAEQ recommandaient la fermeture de deux des trois municipalités de cette région. Les actions qui ont été menées à l'époque du JAL, tant par la population locale que par les différents types d'intervenants, peuvent être qualifiées de « résistantes » au sens où elles contestaient les règles du jeu introduites par les acteurs dominants. La faible capacité à s'ouvrir aux valeurs et aux idées différentes, le conservatisme, la peur du changement apparaîtraient aujourd'hui symptomatiques de la faiblesse du milieu en matière de résilience et d'empowerment. La faiblesse de la résilience se traduirait notamment par une réticence manifestée par les acteurs locaux à partager certains services de proximité et à rechercher de nouveaux modes de prestation et de gouvernance dans le but d'assurer leur pérennité. En ce qui a trait plus spécifiquement à l'empowerment, contrairement l'époque du JAL où celui-ci se manifestait au sein de toute la communauté, on assisterait aujourd'hui à un empowerment davantage tourné vers l'individu.

En ce qui concerne la mobilisation, l'action collective, au tournant des années 1970, a été mise de l'avant par les principaux leaders du milieu. Cette dernière, soutenue par de nombreux partenaires, a favorisé l'émergence de projets issus de différentes sphères de l'activité économique (agriculture, foresterie, tourisme, communications, etc.) ayant le développement communautaire comme dénominateur commun et la justice sociale pour finalité. Prenant assise au sein du territoire, ces projets poursuivaient essentiellement deux objectifs : l'amélioration de la qualité de vie et l'occupation du territoire. À cet égard, le modèle d'autogestion sur lequel se sont appuyées bon nombre d'initiatives, notamment dans les domaines de l'agriculture et de la forêt, a certainement répondu, du moins à cette époque, à ces deux finalités en plus de s'avérer une approche originale en termes d'organisation du travail et de gouvernance. Dans le contexte qui prévaut actuellement, très peu d'initiatives ou d'événements réussiraient à rassembler autour d'une même table les différents acteurs locaux et régionaux ainsi que la population en général. Dès lors, cette mobilisation s'effectuerait de manière ponctuelle, le plus souvent pour s'opposer à différents projets, pour conserver des acquis ou en situation d'urgence. La faible capacité de mobilisation du milieu se traduit aussi par l'émergence du syndrome du TLM et d'un sentiment de défaitisme. Contrairement à l'époque du JAL, les initiatives s'inscrivant au sein du territoire se font rares, celles-ci se confinant essentiellement

à l'échelon local. Les acteurs sociaux, en particulier les élus municipaux, ne semblent pas être en mesure de mobiliser des ressources endogènes et exogènes provenant de milieux différents, condition d'une mobilisation porteuse de développement. Leur insertion au sein de réseaux apparaît aussi déficitaire. Or, c'est la combinaison de diverses ressources (publiques, financières, humaines) issues de sphères variées (privée, publique et communautaire) qui est garante du renforcement des capacités en plus de constituer une source de synergie permettant de nourrir le capital socioterritorial.

Quant à la participation citoyenne, peu d'initiatives ont été déployées au cours des dernières années afin de la stimuler. À l'époque du JAL, cette participation faisait partie intégrante de la structure de gouvernance déployée par les différents acteurs du milieu. Elle se manifestait de manière systématique dans l'ensemble des événements (réunions d'information, formation, financement, loisirs, etc.) organisés sur le territoire, la population étant partie prenante de ceux-ci. Elle s'incarnait aussi à travers de multiples comités et projets dont plusieurs comportaient un volet économique. Aujourd'hui, la participation citoyenne s'exprimerait plutôt par l'intermédiaire d'activités récréatives et sociales, d'initiatives ponctuelles (par exemple dans le cadre de forums) émergeant en contexte de crise (lors de la perte d'un service) ou encore en vue d'orienter le devenir du JAL. Revêtant une dimension sociale, elle serait davantage le fait de la population plus âgée, alimentant de ce fait le syndrome du TLM. À ce chapitre, les acteurs locaux, les promoteurs de projets, les jeunes, voire certains leaders sembleraient peu impliqués dans le développement de leur milieu. L'absence d'un lieu de rencontre constituerait aussi un obstacle à son déploiement. Cette carence en matière de participation citoyenne, qui concernerait plus spécifiquement les acériculteurs, a pour corollaire une faible capacité de réseautage tant à l'interne qu'à l'externe, celle-ci se limitant principalement à l'arrimage d'octrois en provenance de divers programmes gouvernementaux. Bien que les élus municipaux aient affirmé être disposés à appuyer les projets de développement émanant de leur milieu, ils sembleraient peu enclins à solliciter des promoteurs potentiels. Or, la participation devrait tendre vers la création d'espaces de mobilisation et de concertation entre les différents acteurs afin de trouver des réponses aux problèmes que subit leur milieu. L'intérêt commun devient alors une dimension clé dans la marche vers le développement.

Mais c'est au chapitre de la gouvernance que les différences entre les deux périodes apparaissent les plus significatives. C'est aussi sur ce plan que les propos exprimés par les intervenants socioéconomiques et les résidents du JAL convergent le plus. L'implication de la population dans les différents mécanismes de gestion de la coopérative de développement agroforestier constitue l'une des principales caractéristiques de la gouvernance qui régnait à l'époque du JAL. Aujourd'hui, il semble persister des difficultés quant à la coordination et à l'harmonisation des différents acteurs impliqués en matière de développement, les organismes, hormis l'*Association de développement de la Vallée-des-Lacs*, étant peu ancrés dans le territoire. La gouvernance serait entravée par un esprit individualiste et l'absence de solidarité territoriale qui se matérialiseraient, entre autres choses, par le dédoublement des services et l'élaboration de

projets qui favorisent la croissance économique et l'enrichissement personnel. Par conséquent, ceux-ci contribueraient à l'accentuation des disparités inter-individuelles. Or, à l'époque du JAL, les initiatives mises en œuvre s'inscrivaient dans un souci de lutte contre les inégalités. Élaborées dans une perspective de développement territorial suivant une démarche collective, ces initiatives promouvaient l'amélioration de la qualité et du cadre de vie des citoyens. Les difficultés en matière de gouvernance se traduiraient aussi, dans le contexte actuel, par une attitude attentiste (à l'égard des subsides gouvernementaux) et conservatrice (volonté de préserver des acquis, faiblesse de la résilience, refus de développer des ententes intermunicipales) émanant des quatre communautés du JAL. Une autre différence observée concernerait le pouvoir de persuasion des intervenants locaux à l'égard des instances gouvernementales supérieures dans le but d'obtenir des subventions. À l'époque du JAL, ces acteurs maintenaient une forte pression auprès des gouvernements, et en particulier du député local. Aujourd'hui, la faiblesse du leadership couplée à l'élargissement progressif de la circonscription électorale limiteraient considérablement les actions menées en ce sens.

Parce que les différents projets qui ont émané à l'époque du JAL visaient à répondre à des besoins que ni le marché ni l'État ne permettaient de combler, ces initiatives peuvent être considérées, à bien des égards, comme des innovations sociales. Elles s'inscrivaient dans une conception « révolutionniste » de changement social. Particulièrement nombreuses au cours de la période 1981-1990, celles-ci étaient issues de plusieurs sphères de l'activité humaine et ayant l'économie sociale comme point d'ancrage. Si aujourd'hui, ces initiatives semblent plus diversifiées, leur portée apparaît toutefois beaucoup plus limitée dans la mesure où elles gravitent surtout autour des services à la personne, du récréotourisme et de la culture. Des secteurs comme la transformation des ressources, la foresterie et le développement communautaire affichent, ces 20 dernières années, une diminution notable du nombre de projets. Par ailleurs, sans être complètement absente du paysage socioéconomique, l'économie sociale semble avoir exercé un rôle plus marginal dans le cas de Lots-Renversés. Saint-Juste-du-Lac s'est démarquée quant au nombre d'initiatives que nous avons relevées alors qu'Auclair se distingue sur le plan de leur diversité. À l'inverse, les initiatives de développement local se sont avérées moins nombreuses à Lejeune et à Lots-Renversés. Dans cette dernière localité, les efforts de développement se sont davantage tournés vers le secteur industriel au détriment de l'économie sociale.

En raison de l'insuffisance de leur rentabilité, plusieurs entreprises créées à l'époque du JAL ont dû fermer leurs portes. C'est le cas notamment des *Essences Jalles Inc.* et de *Radio-JAL*. Néanmoins, n'eût été la mobilisation exceptionnelle qui a animé les acteurs sociaux, force est d'admettre que ces entreprises n'auraient probablement pas vu le jour. D'autres, comme *La Grande Coulée* ou le projet de pommes de terre de semence, se sont privatisées, conséquence du passage d'une économie tournée vers le développement communautaire à une autre adoptant les principes du capitalisme moderne. Peu d'initiatives ont émané de l'ensemble du JAL au cours des années 1990 et 2000, ce qui reflète,

jusqu'à un certain point, un affaiblissement du capital socioterritorial. En outre, parmi les diverses initiatives que nous avons recensées, rares sont celles qui sont parvenues à enclencher une véritable dynamique de développement. Aucune n'a permis de contrer le processus de dévitalisation rurale auquel le JAL est confronté depuis près de 50 ans. De manière plus précise, les initiatives qui ont vu le jour au cours des 20 dernières années auraient émergé de façon isolée, c'est-à-dire sans s'inscrire dans un projet global de développement qui permettrait de donner une cohérence à l'ensemble ; elles sembleraient insuffisamment intégrées au milieu et ne prendraient pas assise à l'intérieur de réseaux ; elles n'auraient pas fait l'objet d'actions concertées entre les différents partenaires impliqués dans le processus de développement ; elles seraient à la remorque des organismes publics ; elles auraient des effets d'entraînement limités sur les autres secteurs de l'activité économique ; elles ne parviendraient pas à créer de synergie avec d'autres projets émanant de la communauté ; elles n'auraient pas fait suffisamment appel aux ressources extérieures au milieu ; elles reposeraient essentiellement sur des actions individuelles dans la perspective d'accroître le niveau de revenu de leurs promoteurs ; elles relèveraient pour la plupart du secteur privé ; elles auraient eu peu d'impacts en matière de création d'emplois ; elles n'auraient pas nécessairement comme objectif principal l'amélioration de la qualité de vie de la population du JAL ; elles ne s'inscriraient pas dans une optique d'atténuation des inégalités sociales ; elles recevraient peu l'appui de la population locale ; elles ne seraient pas parvenues à consolider le tissu social ; elles se confindraient à une échelle géographique relativement restreinte ; elles ne s'inscriraient pas dans un créneau spécifique qui permettrait au JAL de se démarquer ; elles apparaîtraient faiblement ancrées dans le territoire (sentiment d'appartenance, identité, rapport au territoire).

En outre, plusieurs initiatives dépendraient largement de subventions gouvernementales. C'est le cas en particulier des projets émanant de l'économie sociale, bien que ceux-ci aient tendance à fléchir ces dernières années, et ce, tant en ce qui a trait à leur nombre qu'au financement qui leur est consacré. C'est aussi le cas du service de traversier qui fait face à un problème récurrent de financement d'une saison à l'autre malgré l'implication manifeste des diverses instances gouvernementales dans ce dossier. La recension des différents articles de journaux que nous avons effectuée a bien mis en évidence cette situation.

Par ailleurs, de toutes les initiatives que nous avons analysées, le projet *Funambule* est celui dont le potentiel de développement apparaît le plus élevé, du moins au chapitre du renforcement des capacités. En effet, cette initiative a contribué à l'affirmation, voire au raffermissement du sentiment identitaire. Elle a favorisé l'esprit d'initiative et de leadership en plus d'avoir stimulé l'empowerment et renforcé la cohésion sociale. Elle s'est aussi avérée un facteur de résilience. En rassemblant la population des quatre communautés du JAL, ce projet a encouragé la participation citoyenne en plus de susciter une forte mobilisation sociale. Il s'en est suivi des effets positifs tant sur la dynamique communautaire et relationnelle que sur le capital socioterritorial. Parce qu'il se voulait une réponse à un problème social que ni l'État, ni le marché n'ont été en mesure de résoudre, le projet *Funambule* peut être considéré comme une innovation so-

ciale. S'inscrivant dans une perspective de transformation des fonctionnements sociaux et du cadre institutionnel, cette initiative s'est avérée porteuse de développement territorial. Néanmoins, elle a aussi été assujettie à certaines contraintes liées au manque de transparence de l'information, à la faible capacité d'agir de certains acteurs et à la fragilité du financement. Outre le projet *Funambule*, d'autres ont également eu des impacts positifs dans les domaines de l'aménagement du territoire et du développement durable. C'est le cas notamment, comme nous l'avons déjà évoqué, du groupement forestier et de la coopérative de développement agroforestier. Certaines initiatives, telles que la piste de BMX, la halte lacustre et le *Festival Le Jeune Archet*, ont contribué, quoique dans une moindre mesure, au renforcement des capacités. Toutefois, force est de reconnaître qu'elles n'ont pas eu la même portée ni le même effet rassembleur que le projet *Funambule*.

Maillon fort de la dynamique de développement qui régnait à l'époque du JAL, le capital social apparaît aujourd'hui faire cruellement défaut. En effet, la solidarité, qui constituait la principale manifestation de ce capital, a cédé la place à la persistance de conflits sociaux, à des guerres de clochers entre les trois municipalités, à un manque de confiance et à des tensions entre les différents types d'acteurs et certains individus (néoruraux, résidents de souche), autant de caractéristiques qui apparaissent fortement ancrées dans le milieu. Ce déficit de capital social se manifesterait aussi par des difficultés sur le plan communicationnel notamment en ce qui concerne la transparence de l'information émanant de certains projets. À cet égard, alors que nous assistions, à l'époque du JAL, à une diversification des moyens de production et de diffusion de l'information (station radiophonique, télévision et journal communautaires, bulletins paroissiaux, assemblées générales des diverses coopératives, etc.), la situation actuelle serait plutôt marquée par des lacunes en ce domaine, ce qui peut apparaître paradoxal compte tenu de l'explosion des nouvelles technologies d'information et de communication et surtout de leur plus grande accessibilité. Des facteurs tels que les divergences d'opinions, la pénurie des effectifs au sein des organismes à caractère socioéconomique, le manque d'exercices de consultation, l'impulsivité de certains individus et le favoritisme contribueraient à compromettre la transparence de l'information essentiellement sous l'égide de *l'Association de développement de la Vallée-des-Lacs*.

En dépit de ces difficultés, la vie sociocommunautaire se distinguerait toujours par une certaine vitalité, bien que celle-ci demeure relative en comparaison avec l'esprit de solidarité et de renouveau qui régnait à l'époque du JAL. Les résidents du JAL ont montré, par le passé, que l'intensité des liens sociaux et la force du sentiment d'appartenance avaient contribué au dynamisme communautaire. À cet effet, l'église paroissiale, la coopérative de développement agroforestier et le groupement forestier ont constitué des points d'ancrage fort qui ont servi à consolider le capital socioterritorial. Si on en croit les propos recueillis au sein de notre groupe de discussion, il semblerait persister une fierté à l'égard de ces deux dernières institutions qui ont toujours, de toute évidence, une forte valeur symbolique. L'esprit de combativité, l'émergence d'initiatives de développement inscrites à l'échelle du JAL et la vitalité de la vie sociocommunautaire témoignent

de ce rapport au territoire. Au fil des années, ce dernier se serait toutefois estompé, la dynamique communautaire se limitant essentiellement à l'organisation de carnivals, de festivals et de diverses activités festives. Figure de symbole, le *Festival du Pointu* remplirait toujours son rôle en matière de construction et de consolidation des identités territoriales. Dès lors, la participation sociale aux activités contribuerait à maintenir une certaine vitalité sociale. Cette participation montre bien toute l'importance que prend la vie sociocommunautaire et relationnelle en milieu rural fragile. Par ailleurs, alors qu'à l'époque du JAL, les associations et les organismes se sont avérés de puissants instruments de lutte pour la survie du milieu, leur rôle se serait considérablement amenuisé au fil des ans, celui-ci se limitant à animer la vie culturelle, les loisirs et les sports. En outre, le nombre restreint d'activités et l'absence d'un lieu de rassemblement iraient dans le sens de cet effritement. Pour ces raisons, la dynamique communautaire demeurerait fragile, cette fragilité se reflétant par l'essoufflement des bénévoles et la persistance du fameux syndrome du TLM. Le tableau 15 récapitule l'évolution des principaux paramètres inhérents au modèle de renforcement des capacités entre l'époque du JAL et la situation actuelle.

**Tableau 15 : Évolution des paramètres inhérents au modèle de renforcement des capacités au JAL entre 1970 et aujourd'hui**

Époque du JAL	Situation actuelle
<b>Leadership</b>	
Leadership fort, socialement construit, de type transformationnel exercé par les membres du clergé, les néoruraux, les résidents locaux et le député	Leadership faible de type individuel assuré par les élus municipaux
Présence de plusieurs acteurs possédant une forte personnalité et faisant preuve de vision et de détermination en ce qui concerne le développement du milieu	Absence d'un leader jouant un rôle de catalyseur au sein du milieu
Forte reconnaissance des leaders manifestée tant par les acteurs endogènes qu'exogènes	Faible reconnaissance des leaders
<b>Concertation</b>	
Concertation forte alimentée par la cohésion sociale	Concertation faible en raison de l'émergence d'un esprit individualiste
Concertation multiacteurs relevant de la coopérative de développement agroforestier, du clergé et du groupement forestier	Concertation relevant principalement de l'Association de développement de la Vallée-des-Lacs
Concertation systématique et permanente s'affirmant dans les diverses phases des différents projets mis en œuvre	Concertation se manifestant surtout en période de crise ou lors d'événements ponctuels
<b>Résilience et empowerment</b>	
Forte capacité de résilience de la population locale	Faible capacité de résilience en raison du vieillissement de la population
Empowerment communautaire	Empowerment individuel
<b>Mobilisation sociale et participation citoyenne</b>	
Fort esprit de mobilisation des citoyens nourri par les principaux leaders du milieu	Faible capacité de mobilisation du milieu se traduisant par l'émergence du syndrome du TLM et d'un sentiment de démobilisation
Participation citoyenne se manifestant de manière systématique dans l'ensemble des activités	Participation citoyenne se manifestant de manière ponctuelle dans certaines activités notamment récréatives et sociales
Implication de la quasi-totalité de la population (et en particulier des plus jeunes et des néoruraux) dans le développement du milieu	Implication de quelques individus (le plus souvent des personnes âgées) dans le développement du milieu alimentant le syndrome du TLM
Population jeune et dynamique engagée dans plusieurs comités et projets à caractère économique	Population vieillissante engagée dans quelques comités à caractère social

Gouvernance	
Implication de la population dans les différents mécanismes de gestion de la coopérative de développement agroforestier	Difficulté de coordination et d'harmonisation des différents acteurs impliqués en matière de développement
Forte pression exercée par les acteurs locaux auprès des instances gouvernementales supérieures dans le but d'obtenir des subventions	Peu, voire pas de pression exercée par les élus locaux dans le but d'obtenir des subventions en raison de l'absence de leadership
Dimension collective des différents projets élaborés dans une perspective de développement territorial favorisant l'amélioration de la qualité et du cadre de vie de l'ensemble des citoyens	Dimension individuelle des différents projets élaborés dans une perspective de développement local favorisant la croissance économique et la montée des inégalités
Projets s'inscrivant dans un souci de lutte contre les inégalités	Projets s'inscrivant dans un souci d'enrichissement et d'émancipation personnels
Sentiment identitaire	
Sentiment identitaire fort se traduisant par un fort esprit de combativité et l'émergence d'initiatives de développement inscrites au sein du territoire	Sentiment identitaire faible se traduisant par une certaine inertie et des initiatives de développement inscrites au sein de la localité
Dynamique communautaire et relationnelle	
Esprit de solidarité et de renouveau	Esprit individualiste et défaitiste
Vie relationnelle intense et ouverte aux quatre communautés du JAL	Vie relationnelle faible se limitant à la famille immédiate et aux amis proches
L'organisation de nombreuses activités et la présence de lieux de rassemblements (église, coopérative de développement agroforestier, groupement forestier, etc.) stimulent la dynamique communautaire.	Le nombre restreint d'activités et l'absence d'un lieu de rassemblement freinent la dynamique communautaire.
Capital social	
Capital social fort tourné vers une économie sociale et communautaire orientée vers l'aménagement intégré des ressources (forêt, agriculture, tourisme, artisanat, formation professionnelle) dans une perspective territoriale et globale	Capital social faible tourné vers une économie néolibérale orientée vers l'acériculture et le tourisme dans une perspective locale et individualiste
La solidarité entre les différents acteurs socioterritoriaux contribue à la résolution de conflits.	La persistance de tensions entre les différents acteurs socioterritoriaux alimente l'esprit individualiste et entraîne l'effritement de la solidarité territoriale.
Innovation sociale	
Innovations sociales très nombreuses issues de toutes les sphères de l'activité humaine ayant l'économie sociale comme dénominateur commun	Innovations sociales plutôt rares tournées essentiellement vers les services aux personnes
Circulation et transparence de l'information	
Diversification des moyens de production et de diffusion de l'information (journal communautaire <i>Le Jalou</i> , station radiophonique <i>Radio-JAL</i> , télévision communautaire, bulletins paroissiaux, assemblées générales des diverses coopératives, etc.) sous l'égide de la coopérative de développement agroforestier	Faiblesse des moyens de production et de diffusion de l'information relevant principalement d'un seul acteur, en l'occurrence <i>l'Association de développement de la Vallée-des-Lacs</i> , s'exerçant surtout de manière ponctuelle en raison de divergences d'opinions, de la pénurie des effectifs au sein des organismes socioéconomiques, du manque d'exercices de consultation, de l'impulsivité de certains individus et du favoritisme
Capital socioterritorial	
Projets fortement ancrés au territoire	Projets faiblement ancrés au territoire
Perspectives d'avenir	
Climat d'incertitude quant à l'avenir du milieu	Sentiment de liberté, d'être « maître chez soi »



## Conclusion

Considéré par certains analystes « comme un moment charnière dans la lutte pour le développement des populations rurales » (BEAUDRY, 2000 : 1), le cas du JAL a profondément marqué l'historiographie du développement régional au Québec. La volonté des résidents d'occuper le territoire a permis de contrer les périls du démantèlement proposé par le gouvernement de l'époque suite à l'arrêté en conseil 1621 qui ordonnait la fermeture de 81 localités de l'Est-du-Québec. Deux entreprises issues du secteur communautaire ont été à l'origine de la forte résistance dans laquelle s'est engagée la population du JAL au début des années 1970. Il s'agit du *Groupement forestier de Témiscouata* et de la *Coopérative de développement agroforestier du Témiscouata*. Ces deux coopératives sont toujours bien présentes dans le paysage du JAL. Elles ont donné naissance à plusieurs autres organismes de développement communautaire, un modèle qui a favorisé l'implication des acteurs sociaux dans l'organisation de leur espace, la gestion de leur survie et le développement de leur milieu. En déployant des moyens créatifs issus de l'aménagement intégré des ressources, de la coopération et de l'entrepreneuriat, la population du JAL a trouvé des solutions permettant d'éviter la fermeture de ses villages. En outre, les organismes communautaires ont concrétisé un début de prise en charge de l'utilisation et d'une exploitation rationnelle des ressources locales, et ce, dans le souci de favoriser un développement durable plus respectueux de la personne humaine. En cela, ils ont favorisé une plus grande cohésion sociale entre les différents acteurs impliqués en matière de développement. De manière plus spécifique, le mouvement social qui a émané du JAL a contribué à l'éveil d'une conscience sociale porteuse de solidarités. En fait, l'expérience du JAL vient confirmer l'existence du lien causal entre l'identité rurale, le rapport au territoire, le mode de régulation sociale, le type de gouvernance et la stratégie de développement qui caractérise ce territoire du Bas-Saint-Laurent<sup>1</sup>.

Le changement de paradigme observable au tournant des années 1980 fut une arme à double tranchant pour les trois localités du JAL. Non seulement les facteurs relatifs à la dotation en ressources ont contribué à tenir le JAL à l'écart du développement, mais les données de nos enquêtes révèlent que celui-ci a été marqué par un net affaiblissement des capacités d'apprentissage. Comme nous l'avons vu, celui-ci se traduit de plusieurs manières. Il se refléterait, entre autres choses, par des lacunes en matière de leadership, une carence marquée en termes de participation citoyenne et de mobilisation sociale, des problèmes sur les plans de la concertation et de la coopération ainsi que par l'érosion de la capacité de résilience. L'esprit individualiste et l'érosion de la solidarité se répercuteraient négativement sur le leadership, la concertation, la gouvernance,

---

<sup>1</sup> Voir à ce sujet les travaux de notre collègue B. JEAN.

la dynamique communautaire et relationnelle ainsi que sur le capital social, autant de facteurs qui freineraient considérablement le développement du milieu en plus de porter préjudice à la gouvernance territoriale. Dans cet esprit, le JAL ne semble pas, du moins dans le contexte actuel, constituer un milieu approprié pour donner lieu à un développement tourné vers le renforcement des capacités d'apprentissage. Toutes ces contraintes ne réussissent pas à faire contrepoids aux avantages comparatifs du JAL notamment en ce qui a trait au dynamisme de la vie sociocommunautaire, à la qualité de vie, à la beauté des lieux, à la tranquillité et au calme de la nature. Bien qu'il soit indéniable que le JAL, en tant que mouvement social, a eu des retombées qui ont transcendé les frontières du Bas-Saint-Laurent et, de ce fait, s'est avéré un vecteur de changement social, force est de reconnaître que ce mouvement n'a pas été porteur d'un développement territorial durable. L'épuisement graduel des forces vives du milieu et les carences structurelles auxquelles il est assujéti font en sorte que celui-ci est maintenant engagé dans une dynamique régressive dont le renversement apparaît peu probable, du moins à court et à moyen termes. Mais surtout, les piètres résultats atteints suscitent des interrogations sur la nature des actions à entreprendre pour inverser le processus de dévitalisation dans lequel le JAL, mais aussi plusieurs autres localités rurales du Québec, sont engagés. Eu égard à notre modèle de développement intégré, nous arrivons à la conclusion que le JAL est un milieu en proie à une forte fragilisation attribuable tant à des facteurs d'ordre structurel, sur lesquels la population locale n'a que très peu de prise, qu'à des causes endogènes qui semblent difficilement réversibles à court terme.

Mais ce changement de paradigme n'a pas eu que des conséquences négatives. De fait, il importe de reconnaître l'impact incommensurable qu'a eu le JAL sur la prise en charge des différents leviers de développement par les acteurs locaux. N'eût été ce mouvement social, dont plusieurs actions se sont tournées vers le développement de nouvelles formes de mise en valeur des ressources, l'acériculture ne serait certainement pas ce qu'elle est aujourd'hui, c'est-à-dire une industrie prospère générant de nombreux emplois, bien rémunérés et dont la contribution au développement économique est indéniable, et ce, en dépit de la forte concurrence de la production américaine. Si l'histoire socioéconomique du JAL semble arrivée à un goulot, cette expérience unique de développement local au Québec, marquée par le refus des résidents d'obtempérer aux diktats des technocrates, restera gravée à tout jamais dans les annales et les mémoires. Le JAL s'est avéré un véritable modèle en matière de dynamisme local et régional dont les répercussions continuent à se manifester et à faire boule de neige, du moins si l'on en croit l'expérience récente (« contrée en montagnes<sup>2</sup> ») menée par quatre localités de la MRC de Bellechasse afin de prendre en main les destinées de leur développement.

---

<sup>2</sup> Le lecteur intéressé par cette expérience est convié à se référer au site web de l'organisme : <http://www.contreebellechasse.com/naissance.html>.

Que réserve l'avenir du JAL ? Il n'appartient pas aux spécialistes en développement régional, aux géographes, aux sociologues ou aux autres chercheurs des sciences humaines et sociales de faire des prédictions, mais plutôt d'identifier des cycles ou des dynamiques qui pourront aider, en toute lucidité, les acteurs locaux et les décideurs politiques à mieux comprendre les enjeux de leurs décisions et de leurs actions en fonction de l'avenir qu'ils désirent construire et qui leur appartient. Comparativement au climat d'instabilité qui prévalait à l'époque du JAL, les participants de notre étude ont davantage confiance en l'avenir, ce qui est de bon augure. Animés d'un sentiment de liberté, ils ont l'impression d'être devenus « maîtres chez eux ». Plusieurs raisons militent en faveur de cet optimisme, dont la reprise du secteur forestier, les efforts investis par les acteurs locaux et régionaux afin de stimuler les activités de deuxième et de troisième transformations et de diversifier l'économie, l'ouverture du *Parc national du lac Témiscouata* et l'essor de l'acériculture. En même temps, les perspectives démographiques plutôt sombres conjuguées à la restructuration des programmes et des instances de développement régional laissent planer un vent d'incertitude quant à l'avenir de cette région du Bas-Saint-Laurent. D'autre part, à moins d'un retournement social ou économique inattendu, il est peu probable qu'un mouvement d'une ampleur telle que celui qu'a connu le JAL au tournant des années 1970 puisse revoir le jour.

Bien qu'incertain, l'avenir du JAL dépendra de la capacité des acteurs sociaux à mobiliser l'ensemble de la population autour d'objectifs communs de façon à impulser une « nouvelle » dynamique de développement. Mais cet avenir sera aussi tributaire de la volonté de l'État de soutenir ces mêmes acteurs dans leurs démarches de manière à influencer positivement, voire à renforcer leurs capacités d'apprentissage. En raison des problèmes auxquels le JAL est assujéti et étant donné que les politiques de développement régional qui ont eu cours pendant les 50 dernières années n'ont pas permis de redresser sa situation socioéconomique, ce soutien passe inévitablement par la mise en place de nouvelles mesures qui agiront sur les composantes structurelles du développement que sont l'aménagement du territoire, l'économie et la démographie. En outre, ces mesures nécessitent l'élaboration de programmes mieux adaptés à la réalité particulière de ces milieux en déstructuration. Par exemple, en matière d'aménagement du territoire, il va de soi que certains amendements à la LPTAA s'imposent de façon à améliorer son efficacité, mais surtout à ce qu'elle ne soit pas discriminante pour les milieux ruraux fragiles comme ceux du JAL. La mise en œuvre d'une approche à la fois descendante, ascendante et multisectorielle s'inscrivant dans une perspective transversale et réunissant l'ensemble des acteurs impliqués en matière de développement territorial nous apparaît la seule issue possible pour inverser les tendances lourdes auxquelles le JAL est confronté au chapitre de sa dotation en ressources d'une part et pour remettre ses capacités d'apprentissage au même niveau que celui qui prévalait au tournant des années 1970 d'autre part. L'harmonisation de ces deux dimensions du développement est nécessaire pour assurer l'avenir, non seulement de ces quatre communautés du Bas-Saint-Laurent, mais aussi de plusieurs autres localités rurales du Québec aux prises avec la dévitalisation de leur milieu.

# Bibliographie<sup>1</sup>

## Articles, monographies, rapports et ouvrages généraux

- ADAMSON, D., 2010. « Community empowerment : identifying the barriers to purposeful citizen participation », *International journal of sociology and social policy*, vol. 30, no 3-4, p.114-126.
- ALBERIO, M., 2015a. « Les initiatives locales et les défis des acteurs du milieu face aux coupes et aux changements actuels », *Organisations & territoires*, vol. 24, no 3, p. 53-60.
- ALBERIO, M., 2015b. « Les trajectoires de vie. Quel intérêt pour l'étude du territoire ? », *Le Mouton noir*, Cahier GRIDEQ, p. 3.
- AMABLE, B., 2005. *Les cinq capitalismes. Diversité des systèmes économiques et sociaux dans la mondialisation*. Paris, Seuil, 374 p.
- ASSOGBA, Y., 2010. *Théorie systémique de l'action sociale et innovation sociale*. Série « Recherches », no 31. Gatineau, Université du Québec en Outaouais, 14 p.
- AVANT, F. L., 2013. « African americans living in rural community : Building assets from an afrocentric perspective », dans T. L. SCALES, C. L. STREETER et S. H. COOPER (dir.), *Rural Social Work : Building and Sustaining Community Capacity*. Hoboken, New Jersey : Wiley, p. 5-16.
- AVANT, F. L., K. RICH-RICE et S. COPELAND, 2013. « Leadership and Rural Communities », *International Journal of Business Humanities and Technology*, vol. 3, no 8, p. 53-59.
- AZZELINE, M., 2016. « Quelle gouvernance territoriale pour un développement urbain durable en Algérie ? L'exemple du cas du territoire d'Aïn Defla », dans J.-P. CARRIÈRE, A. HAMDOUCH et C. IATU (dir.), *Développement durable des territoires*. Paris, Économica, p. 124-133.
- BACKLUND, C., K.-E. LUNDGREN, J. BOBERG, L. FORSBERG et R. JAMES, 2009. *Petit ouvrage de DO. Modèles et exercices utiles dans un développement organisationnel*. Sundbyberg, Swedish Mission Council, 42 p.
- BAILLY, A. S., 2014. *Géographie du bien-être*. Paris, Économica, 160 p.
- BARDIN, L., 2013. *L'analyse de contenu*, 7<sup>e</sup> éd. Paris, Presses universitaires de France, 304 p.
- BARRÉ, P. et C. RIOUX, 2013. « L'industrie des produits forestiers au Québec : la crise d'un modèle socio-productif », *Recherches sociographiques*, vol. 53, no 3, p. 645-669.
- BARROW, J. C., 1977. « The variables of leadership : A review and conceptual framework », *The Academy of Management Review*, vol. 2, no 2, p. 231-251.
- BATELLIER, P. et L. SAUVÉ, 2011. « La mobilisation des citoyens autour du gaz de schiste au Québec : les leçons à tirer », *Gestion*, vol. 36, no 2, p. 49-58.
- BEAUDRY, R. et H. DIONNE, 1998. *En quête d'une communauté locale. Une mobilisation territoriale villageoise. Le conflit postal de Saint-Clément*. Trois-Pistoles, Éditions Trois-Pistoles, 244 p.
- BEAUDRY, R., 2000. *La résistance incertaine. La ruralité dans le passage de la modernité à la postmodernité*. Sainte-Foy, Presses de l'Université Laval, 308 p.

---

<sup>1</sup> Les ouvrages identifiés sont ceux qui ont été cités dans le texte. Par conséquent, il va de soi que toutes les initiatives et les problèmes que nous avons répertoriés dans les différents journaux locaux sont exclus de cette bibliographie. Par ailleurs, les articles de presse cités dans cette bibliographie sont ceux qui ont été signés par des chercheurs.

- BÉDARD, M.-E. et M. BEAULIEU, 2015. « La défense des droits des aînés au Québec : protection et empowerment », *Le Sociographe*, no 50, p. 33-42.
- BÉGIN & BÉGIN INC., GROUPE NBG INC., GROUPEMENT FORESTIER DE TÉMISCOUATA et NORAMPAC-CABANO, 2013. Mémoire déposé dans le cadre de la consultation sur les aires protégées au Bas-Saint-Laurent, 6 mai 2013, 12 p.
- BENHABIB, J. et M. K. SPIEGEL, 1994. « The Role of human capital in economic development evidence from aggregate cross-country data », *Journal of Monetary Economics*, vol. 34, no 2, p. 143-173.
- BENKO, G. 1998. *La science régionale*. Paris, Presses universitaires de France, 126 p.
- BENNIS, W. et B. NANUS, 2007. *Leaders : The strategies for taking charge*. New York, Harper & Row, 237 p.
- BESANÇON, E., N. CHOCHOY et G. THIBAUT, 2013. *L'innovation sociale. Principes et fondements d'un concept*. Paris, L'Harmattan, 151 p.
- BICHE, B., F. GERBAUX, J. LE MONNIER et J. PERRET, 1996. *Créer son emploi en milieu rural. Les chemins de traverse de la pluriactivité*. Paris, L'Harmattan, 172 p.
- BISSON, L., 2013. *Le renforcement des capacités de développement des collectivités rurales : l'expérience des SADC au Québec*. Cahiers de l'ARUC, no 13. Rimouski, Université du Québec à Rimouski, 92 p.
- BLAIS, A.-R. et B. SINCLAIR-DESGAGNÉ, 2002. *Le leadership en 3C : capacités, conduite, circonstances*. Rapport Bourgogne. Montréal, Centre interuniversitaire de recherche en analyse des organisations, décembre 2002, 31 p.
- BLANCHET, B., 1999. « Conférence de Mgr Bertrand Blanchet, archevêque de Rimouski », dans Coll., *Penser et agir localement dans l'arène de la globalisation*. Rimouski, GRIDEQ-UQAR, p. 1-18.
- BLANCHET, B., 2014. « Le sens du développement ». Conférence prononcée dans le cadre du Congrès de la Fédération québécoise du développement économique et régional tenu le 10 mars 2004 à l'Hôtel des Congrès de Québec, 26 p.
- BORDELAU, D., 2003. *Gouvernance et construction territoriale. Le cas du Faubourg des récoltes de Montréal : du carrefour des arts et des technologies à la cité du multimédia*. Thèse doctorale. Montréal, Université du Québec à Montréal, 360 p.
- BOTES, L. et D. VAN RENSBURG, 2000. « Community participation in development : Nine plagues and twelve commandments », *Community Development Journal*, vol. 35, no 1, p. 41-58.
- BOUCHARD, M. J. (dir.), 2011. *L'économie sociale : vecteur d'innovation. L'expérience du Québec*. Québec, Presses de l'Université du Québec, 259 p.
- BOUCHARD, M.-J., P. C. FILHO et M. SAINT-DENIS, 2011. *Cadre conceptuel pour définir la population statistique de l'économie sociale au Québec*. Montréal, Chaire de recherche du Canada en économie sociale, 135 p.
- BOUDES, M., 2014. « Innovations sociales de l'économie sociale et solidaire : quels défis ? État des lieux via le cas de la coopérative d'activités et d'emploi Coopname », dans J.-P. HIGELÉ et V. LHUILLIER (dir.), *L'économie sociale et solidaire face aux défis de l'innovation sociale et du changement de société*. Nancy, Éditions universitaires de Lorraine, p. 203-222.
- BOURQUE, D., 2008. *Concertation et partenariat. Entre levier et piège du développement des communautés*. Québec, Presses de l'Université du Québec, 142 p.
- BOUVIER, R., 1973. « Deux fonctionnaires plient devant la fermeté d'un groupe de citoyens », *La Presse*, 5 octobre, p. A-2.
- BRASSARD, M.-J. et C. GAGNON, 2000. « Quelle gouvernance pour les communautés locales ? », dans M. CARRIER et S. CÔTÉ (dir.), *Gouvernance et territoires ruraux. Éléments d'un débat sur la responsabilité du développement*. Sainte-Foy, Presses de l'Université du Québec, p. 171-187.

- BREAU, S., 2014. « L'inégalité des revenus au Canada : analyse régionale », dans S. BREAU (dir.), *Nouvelles perspectives en développement régional. Essais en l'honneur de Donald J. Savoie*. Québec, Presses de l'Université du Québec, p. 95-124.
- BRUNEAU, P., 1989. *Les villes moyennes au Québec. Leur place dans le système socio-spatial*. Sillery, Presses de l'Université du Québec, 195 p.
- BRUNEAU, P., 1990. « Le rôle d'une ville moyenne périphérique dans la production d'espace : étude de cas », *Cahiers de géographie de Québec*, vol. 34, no 91, p. 21-32.
- BUCOLO, É., 2014. « L'innovation sociale dans des processus de transformations sociale et institutionnelle. L'exemple des associations et des coopératives sociales en Sicile », dans J.-P. HIGELÉ et V. LHUILLIER (dir.), *L'économie sociale et solidaire face aux défis de l'innovation sociale et du changement de société*. Nancy, Éditions universitaires de Lorraine, p. 139-157.
- CAMUS, A., C. JETTÉ et J.-L. KLEIN, 2014. « Une crise utile ? », *Le Devoir*, vol. 105, no 62 (22 mars), p. G-3.
- CANALS, V., C. DIEBOLT et M. JAOLU, 2003. « Convergence et disparités régionales du poids de l'enseignement supérieur en France : 1964-2000 », *Revue d'économie régionale et urbaine*, no 4, p. 649-669.
- CAPELLO, R., 2014. « Proximity and regional innovation », dans A. TORRE et F. WALLET (dir.), *Regional development and proximity relations*. Cheltenham, UK et Northampton, Edward Elgar, p. 163-194.
- CARRIER, M., 1999. « Ruralité et services de proximité », dans M. CARRIER et M.-J. TREMBLAY (dir.), *Animer la ruralité. Actes de l'Université rurale québécoise tenue à Rouyn-Noranda du 11 au 15 août 1997*. Rouyn-Noranda, Chaire en développement des petites collectivités, p. 56-59.
- CARRIER, M., B. JEAN et P. LEBLANC, 2000. « Attractivité du territoire, services publics et développement », dans M. CARRIER et S. CÔTÉ (dir.), *Gouvernance et territoires ruraux. Éléments d'un débat sur la responsabilité du développement*. Sainte-Foy, Presses de l'Université du Québec, p. 85-104.
- CARRIÈRE, J.-P., A. HAMDOUCH et C. IATU (dir.), 2016. *Développement durable des territoires*. Paris, Économica, 234 p.
- CHANTIER DE L'ÉCONOMIE SOCIALE, 2012. *Revue annuelle des pôles*. Montréal, juin, 83 p.
- CICÉRI, M.-F., B. MARCHAND et S. RIMBERT, 2012. *Introduction à l'analyse de l'espace*. Paris, Armand Colin, 216 p.
- COLEMAN, J., 1988. « Social Capital in the Creation of Human Capital », *The American Journal of Sociology*, vol. 94, p. S95-S120.
- COMEAU, Y., M. BOULIANNE, M. DUPÉRÉ et coll., 2006. « Axe 2 - Conditions de vie », dans J.-L. KLEIN et D. HARRISSON (dir.), *L'innovation sociale. Émergence et effets sur la transformation de sociétés*. Québec, Presses de l'Université du Québec, p. 361-376.
- COPITHORNE, L., 1980. *Richesses naturelles et disparités régionales*. Ottawa, Conseil économique du Canada, 277 p.
- CORCUFF, P., 2006. « Individualité et contradictions du néo-capitalisme », *Sociologies* [En ligne], consulté le 28 mars 2016. URL : <http://sociologies.revues.org/462>
- CÔTÉ, G. et C. GAGNON, 2005. « Gouvernance environnementale et participation citoyenne : pratique ou utopie ? Le cas de l'implantation du mégaprojet industriel Alcan (Alma) », *Nouvelles pratiques sociales*, vol. 18, no 1, p. 57-72.
- CROCKER, R., 2006. *Human Capital Development and Education*. Ottawa, Statistique Canada, 40 p.
- CYRULNIK, B. (dir.), 1998. *Ces enfants qui tiennent le coup*. Revigny-sur-Ornain, Hommes et Perspectives, 120 p.
- D'AMOURS, M., 2007. *L'économie sociale au Québec. Cadre théorique, histoire, réalités et défis*. Montréal, Saint-Martin, 150 p.

- DALEY, M. R. et F. AVANT, 2004. « Rural social work : Reconceptualizing the framework for practice », dans T. L. SCALES et C. L. STREETER (dir.), *Rural social work : Building and sustaining community assets*. Belmont, Brooks/Cole/Thomson Learning, p. 34-42.
- DALEY, M. R. et F. AVANT, 2013. « Down-home social work : A strengths-Based model for rural practice », dans T. L. SCALES, C. L. STREETER et S. COOPER (dir.), *Rural Social Work : Building and Sustaining Community Capacity*. Hoboken, New Jersey : Wiley, p. 5-16.
- DANDURAND, L., 2005. « Réflexion autour du concept d'innovation sociale, approche historique et comparative », *Revue française d'administration publique*, no 115, p. 377-385.
- DAVIS, C. A., 2008. *Le renforcement des capacités : l'habilitation des gens et des institutions*. Rapport annuel. New York, Programme des Nations unies sur le développement, 39 p.
- DAY, D. V., 2001. « Leadership development : a review in context », *The leadership quarterly*, vol. 14, no 4, p. 581-613.
- DELAMOTTE, É., 1998. *Une introduction à la pensée économique en éducation*. Paris, Presses universitaires de France, 213 p.
- DESCHÈNES, L., 2011a. « Le Domaine Acer : d'Auclair jusqu'au Japon », *Le Saint-Laurent/Portage*, vol. 116, no 33 (17 août), p. 20.
- DESCHÈNES, L., 2011b. « Cercueils Alliance Saint-Laurent choisit Edmundston », *Le Saint-Laurent/Portage*, vol. 116, no 50 (19 octobre), p. 42.
- DESCHÈNES, M.-A. et G. ROY, 1994. *Le JAL : Trajectoire d'une expérience de développement local*. Rimouski, GRIDEQ-UQAR, 252 p.
- DESJARDINS, P.-M., 2005. *Un profil socioéconomique du Canada atlantique : les caractéristiques des régions rurales et urbaines et leurs implications pour les politiques publiques*. Moncton, Institut canadien de recherche sur le développement régional, 228 p.
- DESJARDINS, P.-M., M. POLÈSE et R. SHEARMUR, 2011. *L'évolution des économies régionales au Canada : configurations structurelles, tendances émergentes et défis futurs*. Moncton, Institut canadien de recherche en politiques et administrations publiques, octobre 2011, 124 p.
- DI MEO, G., 2001. « Le sens géographique des fêtes », *Annales de géographie*, vol. 110, no 662, p. 624-646.
- DIONNE, H. (dir.), 1983. *Aménagement intégré des ressources et luttes en milieu rural*. Rimouski, GRIDEQ-UQAR, 351 p.
- DIONNE, H. et J.-L. KLEIN, 1982. « L'aménagement intégré des ressources : une alternative à la marginalité rurale », *Interventions économiques*, no 8, p. 85-89.
- DIONNE, H. et N. THIVIERGE, 2000. « Le développement humain et l'identité territoriale et communautaire », dans M. CARRIER et S. CÔTÉ (dir.), *Gouvernance et territoires ruraux. Éléments d'un débat sur la responsabilité du développement*. Sainte-Foy, Presses de l'Université du Québec, p. 301-315.
- DIONNE, H., 1982. *Mouvement populaire et question régionale : les organismes d'aménagement intégré des ressources dans l'Est-du-Québec*. Rimouski, GRIDEQ-UQAR, 39 p.
- DIONNE, H., 1985. *Animation sociale, participation populaire et développement régional : le cas du BAEQ (1963-1966)*. Thèse de doctorat en sociologie. Sainte-Foy, Université Laval, 551 p.
- DISSART, J.-C., B. LALLAU et F. LOUBET, 2013. « Développer les capacités territoriales », dans É. LAURENT (dir.), *Vers l'égalité des territoires. Dynamiques, mesures, politiques*. Paris, La Documentation française, p. 339-351.
- DORION, H., J.-Y. DUGAS, J. POIRIER et A. VALLIÈRES (dir.), 2006. *Dictionnaire illustré. Noms et lieux du Québec*. Québec, Les Publications du Québec, 925 p.

- DUBÉ, J. et M. POLÈSE, 2014. « Est-ce le début de la fin du retard historique de l'Est canadien ? Un regard sur l'évolution (1988-2012) des marchés locaux du travail à partir d'une décomposition du taux de chômage », dans S. BREAU (dir.), *Nouvelles perspectives en développement régional. Essais en l'honneur de Donald J. Savoie*. Québec, Presses de l'Université du Québec, p. 125-158.
- DUBÉ, Y. et J.-M. MARTIN, 1963. *Problèmes de l'agriculture dans le Bas-Saint-Laurent*. Québec, Conseil d'orientation économique du Bas-Saint-Laurent, 278 p.
- DUCHESNE, L., 2003. « Les produits forestiers non ligneux au Canada : une industrie en développement », *Nouvelles Express*, no 28, p. 1-2.
- DUGAS, C., 1973. *Zonage agricole de la Gaspésie et du Bas-Saint-Laurent*. Rimouski, Module de géographie, Université du Québec à Rimouski, 112 p. et annexes.
- DUGAS, C., 1978. *L'Est-du-Québec à l'heure du développement régional*. Rimouski, Université du Québec à Rimouski, 335 p.
- DUGAS, C., 1979. *Diversité spatiale, démographique et socioéconomique de l'Est-du-Québec*. Rimouski, Cahiers de l'Université du Québec à Rimouski, 127 p.
- DUGAS, C., 1981a. « Développement communautaire et marginalisation dans l'Est-du-Québec », *Revue canadienne des sciences régionales*, vol. 4, no 2, p. 225-242.
- DUGAS, C., 1981b. *Un pays de distance et de dispersion*. Sillery, Presses de l'Université du Québec, 221 p.
- DUGAS, C., 1983. *Les régions périphériques. Un défi au développement du Québec*. Sainte-Foy, Presses de l'Université du Québec, 253 p.
- DUGAS, C., 1990. « Les disparités de revenus dans l'Est-du-Québec », dans B. HÉTU (dir.), *L'Est-du-Québec : Études géographiques*. Rimouski, Université du Québec à Rimouski, Module de géographie, p. 53-66.
- DUGAS, C., 1993. *Impact socioéconomique de la fermeture des bureaux de poste en milieu rural*. Rimouski, Université du Québec à Rimouski, 55 p.
- DUGAS, C., 1994a. « Les disparités canadiennes », *Norois*, vol. 41, no 163, p. 367-384.
- DUGAS, C., 1994b. « Fermetures de bureaux de poste et déstructuration rurale », *L'Action nationale*, vol. 84, no 7, p. 967-978.
- DUGAS, C., 1994c. « Le regroupement des services en milieu rural », *Relations*, no 624, p. 279-282.
- DUGAS, C., 1994d. « Le sous-développement régional », dans F. DUMONT, S. LANGLOIS et Y. MARTIN (dir.), *Traité des problèmes sociaux*. Québec, Institut québécois de recherche sur la culture, p. 103-126.
- DUGAS, C., 1996. *L'espace rural canadien*. Sainte-Foy, Presses de l'Université du Québec, 217 p.
- DUGAS, C., 1999. *Le monde rural québécois et ses centres de services. Dynamisme, marginalité, marginalisation*. Rouyn-Noranda, Chaire Desjardins en développement des petites collectivités, 96 p.
- DUGAS, C., 2000. « L'espace rural québécois », dans M. CARRIER et S. CÔTÉ (dir.), *Gouvernance et territoires ruraux. Éléments d'un débat sur la responsabilité du développement*. Sainte-Foy, Presses de l'Université Laval, p. 13-40.
- DUGAS, C., 2002. « Une stratégie de renforcement des petits centres ruraux », *Organisations et territoires*, vol. 11, no 1, p. 11-16.
- DUGAS, C., 2003. « Le monde rural québécois et la Politique nationale de la ruralité », *Organisations et territoires*, vol. 12, no 2, p. 41-47.
- DUGAS, C., 2008. « L'évolution du peuplement sur les territoires québécois », dans G. MASSICOTTE (dir.), *Sciences du territoire. Perspectives québécoises*. Québec, Presses de l'Université du Québec, p. 27-54.

- DUGAS, C., 2009a. « Aider les municipalités dévitalisées ou protéger le territoire agricole ? », dans M. FAHMY (dir.), *L'État du Québec en 2010*. Montréal, Boréal, p. 413-418.
- DUGAS, C., 2009b. « Implications sur l'organisation de l'espace et le développement économique de la loi sur la protection du territoire et des activités agricoles », *Organisations & territoires*, vol. 18, no 2, p. 79-89.
- DUGAS, C., 2011. « La campagne : cultiver un milieu de vie », *Relations*, no 749, p. 22-24.
- DUHEM, L. et E. VERDURE, 2006. *Faillite du capitalisme et réenchantement du monde*. Paris, L'Harmattan, 250 p.
- DUMONT, G.-F. (dir.), 2006. *Les territoires face au vieillissement en France et en Europe. Géographie, Politique, Prospective*. Paris, Ellipse, 416 p.
- DUMONT, G.-F., 2008. « La démographie, un outil remarquable pour la prospective », *Les Cahiers de Mars*, no 198, p. 51-54.
- DUMONT, G.-F., 2012. *Diagnostic et gouvernance des territoires. Concepts, méthode, application*. Paris, Armand Colin, 299 p.
- DUMONT, G.-F., 2017. « Un programme pour des territoires français innovants », *Population et Avenir*, no 731, p. 3.
- DUPÉRRÉ, M., 2008. « La rationalité des émotions dans les processus de mobilisation collective », *Service social*, vol. 54, no 1, p. 67-81.
- DUPRAZ, P., Y. LÉON et M. PECH, 2001. « Soutien public à l'agriculture et au développement rural : l'équité introuvable ? », *Économie rurale*, no 262, p. 109-116.
- EADE, D., 1997. *Capacity-Building : An approach to people-centred development*. Oxford, Oxfam, 236 p.
- EASTERLING, D., K. GALLAGHER, J. DRISKO et T. JOHNSON, 1998. *Building Health by Promoting Community Capacity : Summary*. Denver, The Colorado Trust, 24 p.
- EL-BATAL, K. et A. JOYAL, 2015. « La Politique nationale de la ruralité québécoise relève-t-elle d'une gouvernance stratégique territoriale ? », *Cahiers de géographie*, vol. 59, no 167, p. 189-207.
- ENJOLRAS, B., 2005. « Économie sociale et solidaire et régimes de gouvernance », *Revue internationale de l'économie sociale*, no 296, p. 56-69.
- ÉPENDA, A., 2003. *Les milieux ruraux québécois en restructuration : diagnostic, facteurs tangibles et intangibles de dévitalisation rurale et perspectives de développement local approprié*. Thèse de doctorat en développement régional. Rimouski, Université du Québec à Rimouski, 387 p. et annexes.
- EVE, M., A. I. TOMASCIUC et C. IATU, 2016. « Les leviers locaux du développement territorial durable », dans J.-P. CARRIÈRE, A. HAMDOUCH et C. IATU (dir.), *Développement durable des territoires*. Paris, Économica, p. 157-170.
- FALK, I. et S. KILPATRICK, 2000. « What is social capital ? A study of interaction in a rural community », *Sociologia Ruralis*, vol. 40, no 1, p. 87-100.
- FALL, M. et Y. COMEAU, 2012. *Mobilisation locale pour les services de proximité et empowerment : la Coopérative de solidarité multiservices de Saint-Pierre-de-Broughton*. Cahier no EE1202. Québec, Chaire de recherche Marcelle-Mallet sur la culture philanthropique, Université Laval, 42 p.
- FARINÓS DASI, J., 2009. « Le défi, le besoin et le mythe de la participation à la planification du développement territorial durable : à la recherche d'une gouvernance territoriale efficace », *L'Information géographique*, vol. 73, no 2, p. 89-111.
- FAVREAU, L., 1994. « Économie communautaire, mobilisation sociale et politiques publiques au Québec (1985-1995) », dans J.-L. KLEIN et B. LÉVESQUE (dir.), *Contre l'exclusion : repenser l'économie*. Sainte-Foy, Presses de l'Université du Québec, p. 175-186.

- FAVREAU, L., 2012. « Coopératives et mouvements sociaux : la face cachée de leur réussite », *Vie économique* [En ligne], vol. 3, no 4, consulté le 10 avril 2016. URL : <http://www.eve.coop/?a=141>
- FONTAN, J.-M. et J.-L. KLEIN, 2004. « La mobilisation du capital socio-territorial : le cas du technopôle Angus », *Lien social et politiques*, no 52, p. 139-149.
- FONTAN, J.-M., 2011. « Développement territorial et innovation sociale », dans J.-L. KLEIN et G. BELLEMARRE (dir.). *Innovation sociale et territoriale. Convergences théoriques et pratiques*. Québec, Presses de l'Université du Québec, p. 17-42.
- FONTAN, J.-M., J.-L. KLEIN et B. LÉVESQUE (dir.), 2003. *Reconversion économique et développement territorial*. Sainte-Foy, Presses de l'Université du Québec, 340 p.
- FONTAN, J.-M., J.-L. KLEIN et D.-G. TREMBLAY, 2001. « Mobilisation communautaire et gouvernance locale : le technopôle Angus », *Politique et Sociétés*, vol. 20, nos 2-3, p. 69-88.
- FORTIN, J.-C. et A. LECHASSEUR, 1993. *Histoire du Bas-Saint-Laurent*. Québec, Institut québécois de recherche sur la culture, 860 p.
- FORTIN, J.-C. et A. LECHASSEUR, 1999. *Le Bas-Saint-Laurent*. Sainte-Foy, Presses de l'Université Laval, 188 p.
- FORTIN, M.-F., 2006. *Fondements et étapes du processus de recherche*. Montréal, Éditions de la Chenelière, 489 p.
- FOURNIER, M., J.-B. GRISON et L. RIEUTORT, 2014. « D'une innovation sociale à la définition d'un projet de territoire : la capacité mobilisatrice d'une association d'insertion dans un milieu montagnard marginalisé. L'exemple des Ateliers de la Bruyère au pays de Saugue », communication présentée dans le cadre du 4<sup>e</sup> colloque international du CRISES, Université du Québec à Montréal, avril 2014.
- FOURNIS, Y., 2012. « Le développement territorial entre sociologie des territoires et science régionale : la voix du GRIDEQ », *Revue d'économie régionale et urbaine*, no 4, p. 533-554.
- FRANK, F. et A. SMITH, 1999. *Guide de développement des collectivités. Un outil de renforcement des capacités communautaires*. Ottawa, Développement des ressources humaines du Canada, 81 p.
- FRAYSSE, B., 2000. « La saisie des représentations pour comprendre la construction des identités », *Revue des sciences de l'éducation*, vol. 26, no 3, p. 651-676.
- FRÉMONT, A., 1999. *La région, espace vécu*. Paris, Flammarion, 1999, 288 p.
- GAGNON, A.-G. et P. MAY, 2010. « Empowerment et diversité culturelle : quelques prolégomènes », *Métropoles* [En ligne], vol. 7, consulté le 3 mai 2016. URL : <http://journals.openedition.org/metropoles/4230>
- GENDRON, C., 2006. *Le développement durable comme compromis : la modernisation écologique de l'économie à l'ère de la mondialisation*. Québec, Presses de l'Université du Québec, 294 p.
- GENDRON, S., 2011. « La caisse et les bureaux municipaux sous un même toit », *Le Saint-Laurent/Portage*, vol. 116, no 38 (28 septembre), p. 37.
- GENDRON, S., 2013a. « Saint-Juste-du-Lac veut tirer son épingle du jeu », *Le Saint-Laurent/Portage*, vol. 118, no 31 (12 juin), p. 3.
- GENDRON, S., 2013b. « Des réactions mitigées à la création de l'Entreparc », *Le Saint-Laurent/Portage*, vol. 118, no 39 (8 août), p. 28.
- GENDRON, S., 2014. « Le concept d'Entreparc fait son chemin », *Le Saint-Laurent/Portage*, vol. 119, no 22 (9 avril), p. 19.
- GENIEYS, W., A. SMITH, F. BARAIZE, A. FAURE et E. NÉGRIER, 2000. « Le pouvoir local en débats. Pour une sociologie du rapport entre leadership et territoire », *Pôle Sud*, no 13, p. 103-119.

- GÈZE, P., 2012. *L'innovation sociale : un levier pour le développement des territoires. Repères et bonnes pratiques pour développer des politiques régionales de soutien à l'innovation*. Paris, Association des régions de France, 28 p.
- GLASER, B. G. et A. STRAUSS, 1967. *The discovery of grounded theory strategies for qualitative research*. Chicago, Aldine Pub. Co., 271 p.
- GODET, M., 2000. « Nouvelle croissance ou vieilles lunes ? », *Futuribles*, no 257 (octobre), p. 67-80.
- GOLDENBERG, M., 2008. *A Review of Rural and Regional Development Policies and Programs. A research project undertaken by Canadian Policy Research Networks on behalf of the Newfoundland and Labrador Federation of Labour*. Ottawa, Réseaux canadiens de recherche en politiques publiques, mars 2008, 72 p.
- GOSSELIN, S., 2014. *Annuaire 2015*. Rimouski, Archidiocèse de Rimouski, 161 p.
- GRENIER, J. et M. SIMARD, 2011. « Une éthique pour l'autonomie Travail social et empowerment au Québec », *Le Sociographe*, no 35, p. 75-80.
- GRISON, J.-B., 2012. *Les très petites communes en France. Héritage sans avenir ou modèle original ?* Clermont-Ferrand, Presses universitaires Blaise-Pascal, 358 p.
- GUAY, L., 2005. « Controverses sociotechniques, participation et décisions publiques », dans L. GUAY, P. HAMEL, D. MASSON et J.-G. VAILLANCOURT (dir.), *Mouvements sociaux et changements institutionnels*. Sainte-Foy, Presses de l'Université du Québec, p. 377-420.
- GUEDENEY, A., 1998. « Les déterminants précoces de la résilience », dans B. CYRULNIK (dir.), *Ces enfants qui tiennent le coup*. Revigny-sur-Ornain, Éditions Hommes et Perspectives, p. 13-26.
- GUÉRIN, M., 1999. « Proximité et actions publiques pour l'emploi : quelle pertinence avec l'évolution économique des territoires ruraux ? », *Économie rurale*, no 253 (septembre-octobre), p. 65-70.
- GUÉRIN, T. et N. RICHEL-BATTESTI, 2015. *Guide de l'innovation sociale 2015. Comprendre, caractériser et développer l'innovation sociale en Provence-Alpes-Côte d'Azur*. Marseille, Observatoire régional de l'économie sociale et solidaire, 32 p. et annexes.
- GURGAND, M., 2005. *Économie de l'éducation*. Paris, La Découverte, 128 p.
- HAMEL, P. et B. JOUVE, 2006. *Un modèle québécois ? Gouvernance et participation dans la gestion publique*. Montréal, Presses de l'Université de Montréal, 142 p.
- HARRISSON, D., 2012. « L'innovation sociale et l'entrepreneur schumpetérien : deux lectures théoriques », *Revue Interventions économiques* [En ligne], no 45, consulté le 7 mai 2016. URL : <https://interventionseconomiques.revues.org/1710>
- HARRISSON, D., 2014. « Les enjeux théoriques de l'innovation sociale », communication présentée dans le cadre du 4<sup>e</sup> colloque international du CRISES, Université du Québec à Montréal, avril.
- HARRISSON, M., 1987. *Agriculture collective et développement régional. Le JAL et les Maraîchers de la Mitis*. Rimouski, GRIDEQ, 279 p.
- HIEZ, D. et É. LAVILLUNIÈRE, 2013. *Vers une théorie de l'école sociale et solidaire*. Bruxelles, Larcier, 475 p.
- HILAL, M., Y. SCHAEFFER et C. DÉTANG-DESSENDRE, 2013. « Espaces ruraux et ruptures territoriales », dans É. LAURENT (dir.), *Vers l'égalité des territoires. Dynamiques, mesures, politiques*. Paris, La Documentation française, p. 67-82.
- HILLIER, J., F. MOULAERT et J. NUSSABAUMER, 2004. « Trois essais sur le rôle de l'innovation sociale dans le développement territorial », *Géographie, économie et société*, vol. 6, no 2, p. 130-152.
- HIRCZAK, M., M. DEDEIRE, L. RAZAFIMAHEFA et P. CHEVALIER, 2013. « Systèmes de qualité et trajectoires agricoles : une approche spatiale des disparités et des convergences en France, Italie et Espagne », *Économie régionale et urbaine*, no 1, p. 11-35.

- HIRSCHMAN, A. O., 1995. *Un certain penchant à l'autosubversion*. Paris, Fayard, 366 p.
- HOARAU, C. et J.-L. LAVILLE (dir.), 2008. *La gouvernance des associations. Économie, sociologie, gestion*. Toulouse, Érès, 297 p.
- HOWITT, P., 2004. « Croissance endogène, productivité et politique économique : rapport de situation », *Observatoire international de la productivité*, no 8, p. 3-15.
- HUGON, P., 2005. « La scolarisation et l'éducation : facteurs de croissance du développement », *Mondes en développement*, no 132, p. 13-38.
- JEAN, B. (dir.), 2016. *Le BAEQ revisité. Un nouveau regard sur la première expérience de développement régional au Québec*. Québec, Presses de l'Université Laval, 213 p.
- JEAN, B., 1985a. *Agriculture et développement dans l'Est-du-Québec*. Sillery, Presses de l'Université du Québec, 431 p.
- JEAN, B., 1985b. « L'essor des entreprises agricoles communautaires », *Autogestions*, no 20-21, p. 157-160.
- JEAN, B., 1994. *Déclin ou renaissance : l'agriculture et la ruralité au Canada à la croisée des chemins*. Ottawa, Fédération canadienne de l'agriculture, 60 p.
- JEAN, B., 1996. « La région sous le regard sociologique : la construction sociale du fait régional », dans M.-U. PROULX (dir). *Le phénomène régional au Québec*. Sainte-Foy, Presses de l'Université du Québec, p. 133-156.
- JEAN, B., 1997a. *Territoires d'avenir. Pour une sociologie de la ruralité*. Sainte-Foy, Presses de l'Université du Québec, 318 p.
- JEAN, B., 2001. « Repenser les rapports villes-campagnes : ou pourquoi les urbains doivent-ils être solidaires de la revitalisation rurale », communication présentée dans le cadre du colloque Rural Canada : Moring Forward or left behind ?, Regina, octobre, 8 p.
- JEAN, B., 2003. « Réussir le développement des communautés rurales : dix conditions gagnantes », *Organisations & territoires*, vol. 12, no 2, p. 19-30.
- JEAN, B., 2006. *Les représentations de la ruralité dans la littérature scientifique récente*. Rapport no 8. Rimouski, Centre de recherche sur le développement territorial, 90 p.
- JEAN, B., 2008. « Le développement territorial : une discipline scientifique émergente », dans G. MASSICOTTE (dir.). *Sciences du territoire. Perspectives québécoises*. Québec, Presses de l'Université du Québec, p. 283-313.
- JEAN, B., 2010. « La ruralité : des territoires d'innovation », table ronde sur les nouveaux enjeux de la ruralité. Sherbrooke, Centre de santé et de services sociaux, 22 mai.
- JEAN, B., 2012. « Les territoires ruraux au Québec : vers un modèle de développement territorial durable », *Revue d'économie régionale et urbaine*, no 4, p. 649-671.
- JEAN, B., 2014. « A new paradigm of rural innovation : Learning from and with rural people and communities », dans *OECD, Innovation and Modernising the Rural Economy*. Paris, OECD Publishing, p. 112-126.
- JEAN, B., 2015a. « Comprendre la ruralité québécoise », communication présentée dans le cadre du 83<sup>e</sup> Congrès de l'ACFAS. Rimouski, Université du Québec à Rimouski, mai.
- JEAN, B., 2015b. « Le développement territorial durable : une nouvelle approche de développement rural », *Desenvolvimento e Meio Ambiente*, vol. 33, p. 115-127.
- JEAN, Y. (dir.), 1999. *Les nouveaux territoires de Poitou-Charentes. Agglomérations, pays, intercommunalités*. Les Cahiers de l'IAAT, no 3. France, Éditions de l'IAAT, 200 p.
- JEAN, Y., 1997b. « La mutation des campagnes et les perspectives des petites écoles rurales », *L'Espace géographique*, no 1, p. 67-78.
- JODELET, D., 1994. « Les représentations sociales : un domaine en expansion », dans D. JODELET (dir.), *Les représentations sociales*. Paris, Presses universitaires de France, p. 47-78.
- JOUBE, B., 2005. « La démocratie en métropole : gouvernance, participation et citoyenneté », *Revue française de sciences politiques*, vol. 55, no 2, p. 317-337.

- JOYAL, A., 2000. *Le néolibéralisme à travers la pensée économique. Apologie et critique*. Sainte-Foy, Presses de l'Université Laval, 138 p.
- JOYAL, A., 2002. *Le développement local : comment stimuler l'économie des régions en difficulté*. Sainte-Foy, Presses de l'Université Laval, 156 p.
- JOYAL, A., 2012. « Le développement local au Québec : trois décennies de contributions », *Revue d'économie régionale et urbaine*, no 4, p. 673-690.
- JULIEN, P.-A. et R. LACHANCE, 2006. « L'entrepreneuriat régional encadré. Le cas du Centre-du-Québec et de la Mauricie », *Recherches sociographiques*, vol. 42, no 3, p. 531-554.
- KAYSER, B., 1992. « La renaissance rurale à l'épreuve du recensement de 1990 », dans *Quelles campagnes pour demain ? Actes du colloque de Rennes tenu les 7 et 8 février 1991*, Caen, Centre de publications de l'Université de Caen, p. 397-410.
- KAYSER, B., 1996. *Ils ont choisi la campagne*. La Tour d'Aigues, Éd. de l'Aube, 206 p.
- KETILSON, H. L. (dir.), 1998. *The Social and Economic Importance of the Co-operative Sector in Saskatchewan*. Saskatoon, University of Saskatchewan, Centre for the Study Co-operatives, 228 p.
- KETTANI, A., 2014. « Le Québec est innovateur », *Le Devoir*, vol. 105, no 74 (5 avril), p. G-3.
- KLEIN, J.-L. et C. CHAMPAGNE (dir.), 2011. *Initiatives locales et lutte contre la pauvreté et l'exclusion*. Québec, Presses de l'Université du Québec, 325 p.
- KLEIN, J.-L. et J.-P. WAAUB, 1997. « Reconversion économique, développement local et mobilisation sociale : le cas de Montréal », *Recherches sociographiques*, vol. 37, no 3, p. 497-515.
- KLEIN, J.-L., 1997. « L'espace local à l'heure de la globalisation : la part de la mobilisation sociale », *Cahiers de géographie du Québec*, vol. 41, no 114, p. 367-377.
- KLEIN, J.-L., 2005. « Vers le développement par l'initiative locale : une perspective opérationnelle », dans D. LAFONTAINE et B. JEAN (dir.), *Territoires et fonctions. Tome 2. Des pratiques aux paradigmes : Les systèmes régionaux et les dynamiques d'innovation en débats*. Rimouski, CRDT et GRIDEQ, p. 257-266.
- KLEIN, J.-L., 2012a. « L'économie sociale et solidaire et la lutte contre la pauvreté en milieu local : le cas du Québec », *Revue internationale d'économie sociale – RECMA*, vol. 91, no 325, p. 65-77.
- KLEIN, J.-L., 2012b. « Le leadership partagé : une condition pour le développement local », dans M. FAHMY (dir.), *L'État du Québec 2012*. Montréal, Boréal, p. 84-91.
- KLEIN, J.-L., 2016. « Le leadership : un facteur vital pour le développement territorial », dans É. GLON et B. PECQUEUR (dir.), *Au cœur des territoires créatifs. Proximités et ressources territoriales*. Rennes, Presses universitaires de Rennes, p. 49-58.
- KLEIN, J.-L., A. CAMUS, C. JETTÉ, C. CHAMPAGNE et M. ROY (dir.), 2016. *La transformation sociale par l'innovation sociale*. Québec, Presses de l'Université du Québec, 463 p.
- KLEIN, J.-L., J.-L. LAVILLE et F. MOULAERT (dir.), 2014. *L'innovation sociale*. Toulouse, Érès, 248 p.
- KLEIN, J.-L., J.-M. FONTAN, D.-G. TREMBLAY, C. CHAMPAGNE, P.-A. TREMBLAY, M. SIMARD et C. SAUCIER, 2013. « L'économie sociale et solidaire et l'initiative innovatrice », dans J.-L. KLEIN et M. ROY (dir.), *Pour une nouvelle mondialisation. Le défi d'innover*. Québec, Presses de l'Université du Québec, p. 85-100.
- KROLL, J.-C., 2002. « Nouvelles orientations de la politique agricole française : quelques questions à propos du CTE », *Économie rurale*, no 268-269, p. 30-44.
- LAFONTAINE, D. et J. BOISJOLY, 2007. *La mise en application et l'évolution du Pacte rural. Rapport no 2*. Rimouski, Centre de recherche sur le développement territorial, 400 p.
- LANGÉ, F. et R. TOPEL, 2006. « The Social Value of Education and Human Capital », dans E. HANUSHEK et F. WELCH (dir.), *Handbook of Economic Education, vol. 1*. Amsterdam, North-Holland, p. 459-509.

- LANGLAIS, J.-P., 2015a. « Albertville ferme ses routes au transport de bois », *L'Avant-Poste*, vol. 73, no 48 (2 décembre), p. 2.
- LANGLAIS, J.-P., 2015b. « Transport de bois : des municipalités demandent compensation », *L'Avant-Poste*, vol. 73, no 49 (9 décembre), p. 5.
- LANGLAIS, J.-P., 2016a. « Transport de bois à Albertville : pas de relâche dans les négociations », *Vision, terre et forêt*, vol. 27, no 19 (janvier), p. 5.
- LANGLAIS, J.-P., 2016b. « Transport de bois à Albertville : pas de relâche dans les négociations », *L'Avant-Poste*, vol. 74, no 1 (6 janvier), p. 2.
- LANGLAIS, J.-P., 2016c. « Transport de bois à Albertville ; les discussions piétinent », *L'Avant-Poste*, vol. 74, no 4 (27 janvier), p. 2.
- LANGLAIS, J.-P., 2016d. « Les municipalités abandonnées selon leur fédération », *L'Avant-Poste*, vol. 74, no 9 (2 mars), p. 2.
- LAVERGNE, R. et J. SAXBY, 2001. *Le développement des capacités : vision et conséquences*. Québec, Agence canadienne de développement international, Hors série no 3, 12 p.
- LAVILLE, J.-L. et A. CATTANI, 2006. *Dictionnaire de l'autre économie*. Paris, Gallimard, 716 p.
- LE GALÈS, P., 1995. « Du gouvernement des villes à la gouvernance urbaine », *Revue française de sciences politiques*, vol. 45, no 1, p. 57-95.
- LEBLANC, P., B. JEAN, D. LAFONTAINE et M. MARCEAU, 2007. *Le modèle et les indicateurs de suivi et d'évaluation du dispositif du pacte rural. Rapport no 1*. Rimouski, Centre de recherche sur le développement territorial, 103 p.
- LEBOSSÉ, Y., 1996. « Empowerment et pratiques sociales : illustration du potentiel d'une utopie prise au sérieux », *Nouvelles pratiques sociales*, vol. 9, no 1, p. 127-145.
- LEBOSSÉ, Y., 2003. « De l'"habilitation" au "pouvoir d'agir" : vers une appréhension plus circonscrite de la notion d'empowerment », *Nouvelles pratiques sociales*, vol. 16, no 2, p. 30-51.
- LECLERC, Y., 1994. *Battre le chômage*. Québec, Septentrion, 230 p.
- LECOMPTE, M. D. et J. J. SCHENSUL, 2010. *Designing and conducting ethnographic research. An Introduction*. (2<sup>e</sup> édition). Walnut Creek, CA, Altamira, 376 p.
- LELOUP, F., L. MOYART et B. PECQUEUR, 2005. « La gouvernance territoriale comme nouveau mode de coordination territoriale ? », *Géographie, économie, société*, vol. 7, no 4, p. 321-332.
- LEMAY, L., 2007. « L'intervention en soutien à l'empowerment : du discours à la réalité. La question occultée du pouvoir entre acteurs au sein des pratiques d'aide », *Nouvelles pratiques sociales*, vol. 20, no 1, p. 165-180.
- LEROY, A., 1997. *Les activités de services : une chance pour les économies rurales. Vers de nouvelles logiques de développement rural*. Paris, L'Harmattan, 288 p.
- LÉVESQUE, B., 1999. *Le développement local et l'économie sociale : deux éléments devenus incontournables du nouvel environnement*. Montréal, Cahiers du CRISES, 19 p.
- LÉVESQUE, B., 2011. « Réflexions sur la conjoncture économique et politique. Un monde qui se défait, un monde à reconstruire », *L'Action nationale*, vol. 101, no 9-10, p. 157-184.
- LÉVESQUE, B., 2014. « Les innovations sociales peuvent contribuer à de grandes transformations, mais cela ne va pas de soi », communication présentée dans le cadre du 4<sup>e</sup> colloque international du CRISES, Université du Québec à Montréal, avril.
- LÉVESQUE, B., J.-M. FONTAN et J.-L. KLEIN (dir.), 2014. *L'innovation sociale. Les marches d'une construction théorique et pratique*. Québec, Presses de l'Université du Québec, 451 p.
- LUC, É., 2010. *Le leadership partagé*. Montréal, Presses de l'Université de Montréal, 187 p.
- MAHEU, L., 2005. « Mouvements sociaux et modernité avancée : le retour obligé à l'ambivalence de l'action », dans L. GUAY, P. HAMEL, D. MASSON et J.-G. VAILLANCOURT (dir.),

- Mouvements sociaux et changements institutionnels*. Sainte-Foy, Presses de l'Université du Québec, p. 9-34.
- MAMROT, 2013. *La solidarité : une richesse pour le Québec. Politique nationale de la ruralité 2014-2024*. Québec, Gouvernement du Québec, 57 p.
- MANCIAUX, M., 2004. « De la répétition des traumatismes à l'ouverture vers d'autres possibles », conférence prononcée dans le cadre du colloque Résilience et intervention clinique : espoir ou utopie ? Hôpital Sainte-Justine, Montréal, octobre.
- MANN, P., 1991. *L'action collective : mobilisation et organisation des minorités actives*. Paris, Armand Colin, 156 p.
- MARTINEZ-BRAWLEY, E. E., 2000. *Close to Home : Human Services and the Small Community*. Silver Spring, MD, NASW Press, 324 p.
- MAY, J., 2014. « Monde : les nouveaux défis démographiques », *Population et Avenir*, no 718, p. 17-19.
- MENDELL, M., 2006. « L'empowerment au Canada et au Québec : enjeux et opportunités », *Géographie, économie, société*, vol. 8, no 1, p. 63-86.
- MERCIER, C., D. BOURQUE et L. SAINT-GERMAIN, 2008. *Participation citoyenne et développement des communautés au Québec : enjeux, défis et conditions d'actualisation*. Série Document et diffusion, no 8. Gatineau, Université du Québec en Outaouais, 74 p.
- MERLIN, P., 2007. *L'aménagement du territoire en France*. Paris, La Documentation française, 174 p.
- MÉTRA CONSULTANTS LTÉE, 1971. *Est-du-Québec 1971-1976, aménagement de l'espace*. Québec, Office de planification et de développement du Québec, Ministère de l'Expansion économique régionale du Canada, 87 p.
- MOQUAY, P., 1998. « Sentiment d'appartenance et développement régional », dans S. CÔTÉ et M.-U. PROULX (dir.), *Espaces en mutation*. Chicoutimi/Rimouski, UQAC/UQAR, GRIR-GRIDEQ, p. 57-70.
- MORGAN, P., 1998. *Capacités et développement des capacités : quelques stratégies. Notes préparées pour la Direction des orientations sociales et politiques*. ACDI, Direction générale des politiques, 16 p.
- MORIN, P., 2010. « L'approche par les capacités », communication présentée dans le cadre de la journée Intervention de proximité : développement des personnes et des communautés. Sherbrooke, Université de Sherbrooke, mars.
- MORRISSEY, J., 2000. « Indicators of citizen participation : lessons from learning teams in rural EZ/EC communities », *Community Development Journal*, vol. 35, no 1, p. 59-74.
- MORSE, J.-M., M. BARRETT, M. MAYAN, K. OLSON et J. SPIERS, 2002. « Verification strategies for establishing reliability and validity in qualitative research », *International Journal of Qualitative Methods*, vol. 1, no 2, p. 13-22.
- MOULAERT, F., J.-C. DELVAINQUIÈRE et P. DELLADETSIMA, 1997. « Les rapports sociaux dans le développement local : le rôle des mouvements sociaux », dans J.-L. KLEIN, P.-A. TREMBLAY et H. DIONNE (dir.), *Au-delà du néolibéralisme. Quel rôle pour les mouvements sociaux*. Sainte-Foy, Presses de l'Université du Québec, p. 77-97.
- MOULIER-BOUTANG, Y., 2007. *Le capitalisme cognitif. La nouvelle grande transformation*. Paris, Éditions Amsterdam, 256 p.
- MUSSON, A., 2013. « Attractivité durable et résilience des territoires », dans É. LAURENT (dir.), *Vers l'égalité des territoires. Dynamiques, mesures, politiques*. Paris, La Documentation française, p. 315-333.
- NADEAU, C., 2013. *Liberté, égalité, solidarité. Refonder la démocratie et la justice sociale*. Montréal, Boréal, 268 p.
- NDIAYE, A., 2010. « Économie solidaire et démocratie participative locale », dans S. BOUTILLER et S. ALLEMAND (dir.), *Économie sociale et solidaire. Nouvelles trajectoires d'innovations*. Paris, L'Harmattan, p. 73-92.

- NEVEU, É., 2011. *Sociologie des mouvements sociaux*. Paris, La Découverte, 130 p.
- NINACS, W. A., 1995. « Entraide économique, création d'entreprises, politiques sociales et empowerment », *Nouvelles pratiques sociales*, vol. 8, no 1, p. 97-119.
- NINACS, W. A., 2002. « Le pouvoir dans la participation au développement local », dans M. TREMBLAY, S. TREMBLAY et P.-A. TREMBLAY (dir.), *Développement local, économie sociale et démocratie*. Sainte-Foy, Presses de l'Université du Québec, p. 15-40.
- NINACS, W. A., 2012. *Empowerment et intervention. Développement de la capacité d'agir et de la solidarité*. Québec, Presses de l'Université Laval, 140 p.
- OAKLEY, P., 1991. *Projects with people : The Practice of Participation in Rural Development*. Genève, International Labour Organization, 284 p.
- OCDE, 1991. *Nouvelle gestion des services dans les zones rurales*. Paris, OCDE, 128 p.
- OCDE, 1998. *La réforme de la politique agricole et l'économie rurale dans les pays de l'OCDE*. Paris, OCDE, 338 p.
- OCDE, 2010. *Examens de l'OCDE des politiques rurales, Québec, Canada*. Paris, OCDE, 343 p.
- OCDE, 2014. *Innovation and Modernising the Rural Economy*. Paris, OCDE, 148 p.
- OUELLET, C., 2013. *L'impact de la mise en œuvre de la Politique nationale de la ruralité sur le développement des municipalités rurales de l'Est-du-Québec : le cas des MRC de Rimouski-Neigette, de La Mitis et d'Avignon*. Thèse de doctorat en développement régional. Rimouski, Université du Québec à Rimouski, 525 p.
- PACHOCENSKI, C. et J.-T. HENDERSON, 2014. *Une économie de proximité à votre portée*. Lévis, Conseil québécois de la coopération et de la mutualité, 93 p.
- PANET-RAYMOND, J., J. ROUFFIGNAT et L. DUBOIS, 2002. « Le bénévolat comme passage vers le développement social », *Nouvelles pratiques sociales*, vol. 15, no 2, p.104-119.
- PARADIS, L., 2014. « La traverse aura bientôt 100 ans », *Le Saint-Laurent/Portage*, vol. 119, no 116 (26 février), p. 24.
- PECQUEUR, B., 2014. « De la concertation locale à la mondialisation », *Le Devoir*, vol. 105, no 62 (22 mars), p. G-5.
- PELCHAT, Y., 2010. « L'appel à la participation : une vision privatisée de l'inégalité ? », *Nouvelles pratiques sociales*, vol. 32, no 2, p. 114-129.
- PELLETIER, C., 1981. « Dans l'ensemble, les municipalités semblent assez satisfaites », *Le Touladi*, vol. 2, no 41 (22 juillet), p. 10.
- PELLETIER, C., 1987. « La CODEST devra fermer ses portes le 31 mars 1988 », *Le Touladi*, vol. 9, no 9 (24 novembre), p. 3-4.
- PELLETIER, C., 2008. « Viv-Herbes : une expérience unique à vivre et à découvrir », *Le Saint-Laurent/Portage*, vol. 114, no 26 (25 juin), p. 10.
- PELLETIER, M., 2011. « Le jus de fruit Le Jeune Verger vendu chez Métro », *Journal Info-Dimanche*, vol. 20, no 27 (6 juillet), p. 20.
- PELLETIER, M., 2011. « Un cirque pour motiver les élèves du JAL », *Journal Info-Dimanche*, vol. 19, no 48 (1<sup>er</sup> décembre), p. 5.
- PELLETIER, M., 2012. « Le groupement forestier de Témiscouata est l'entreprise de l'année », *Journal Info-Dimanche*, vol. 21, no 43 (24 octobre), p. 23.
- PELLETIER, M., 2013. « Saint-Juste-du-Lac présente son concept d'Entreparc », *Journal Info-Dimanche*, vol. 22, no 24 (12 juin), p. 9.
- PELLETIER, M., 2014. « Germain Robert est la personnalité jeunesse en affaires », *Journal Info-Dimanche*, vol. 23, no 44 (29 octobre), p. 12.
- PERKINS, D. D. et M. A. ZIMMERMAN, 1995. « Empowerment theory, research and application », *American journal of community psychology*, vol. 23, no 5, p. 569-579.
- PERROUX, F., 1969. *L'économie du XX<sup>e</sup> siècle*. Paris, Presses universitaires de France, 764 p.

- PIGEON, C., 2013. « Culture militaire, spiritualité et résilience : l'exemple de la participation canadienne au pèlerinage militaire international de Lourdes », *Revue militaire canadienne*, vol. 13, no 3, p. 42-48.
- PIGEON, C., 2003. *Les petites paroisses rurales du Diocèse de Rimouski. Repères historiques et ecclésiastiques au service d'un remodelage paroissial*. Thèse de doctorat. Québec, Université Laval, 521 p.
- PINÇON, M. et M. PINÇON-CHARLOT, 2000. *Sociologie de la bourgeoisie*. Paris, La Découverte, 121 p.
- PLANQUE, B., 1998. « Le développement local dans la mondialisation », dans M.-U. PROULX (dir.), *Territoires et développement économique*. Paris, L'Harmattan, p. 5-22.
- PLANTE, S., O. CHOUINARD et P. BENATCHEZ, 2007. *Politiques, gouvernance et renforcement des capacités communautaires d'adaptation aux changements climatiques des zones côtières, insulaires et continentales*. Rimouski, Centre de recherche sur le développement territorial, 191 p.
- POIROT, J., 2005. « Le rôle de l'éducation dans le développement chez J. Rawls et A. Sen : entre équité et efficacité », *Mondes en développement*, no 132, p. 29-38.
- POLÈSE, M., 2014. « À propos de l'évolution des inégalités régionales : un modèle simple avec un regard sur l'Europe et l'Amérique du Nord », dans S. BREAU (dir.), *Nouvelles perspectives en développement régional. Essais en l'honneur de Donald J. Savoie*. Québec, Presses de l'Université du Québec, p. 25-54.
- POLÈSE, M., R. SHEARMUR et L. TERRAL, 2015. *Économie urbaine et régionale. Géographie économique et dynamique des territoires*. Paris, Économica, 416 p.
- POPESCU, A.-C., 2016. « Le projet touristique mis au service du développement territorial durable », dans J.-P. CARRIÈRE, A. HAMDOUCH et C. IATU (dir.), *Développement durable des territoires*. Paris, Économica, p. 183-194.
- PORTER, M., 1993. *Les avantages concurrentiels des nations*. Paris, Interéditions, 883 p.
- PORTER, M., 1999. *La concurrence selon Porter*. Paris, Village mondial, 475 p.
- PRÉMONT, M.-C., 2015. « Les municipalités québécoises et le développement économique par la fiscalité : back to the future ? », *Organisations & territoires*, vol. 24, no 3, p. 61-68.
- PRÉVIL, C., 2009. « Participation du public dans la gouvernance de l'environnement et du territoire : pour améliorer l'instrumentation », *Vertigo* [En ligne], vol. 9, no 1, p. 1-17, consulté le 3 mai 2016. URL : <http://www.erudit.org/revue/vertigo/2009/v9/n1/039937ar.pdf>
- PRÉVOST, P., 1993. *Entrepreneurship et développement local*. Montréal, Transcontinentales, 198 p.
- PRÉVOST, P., 1998. « Le leadership local et le développement : quelques réflexions », dans M.-U. PROULX (dir.), *Territoires et développement économique*. Paris, L'Harmattan, p. 285-305.
- PROULX, M.-U. (dir.), 1994. *Développement économique : clé de l'autonomie locale*. Montréal, Transcontinentales, 368 p.
- PROULX, M.-U., 1999. « Mouvement Territoire et développement », *Réseau*, vol. 31, no 1, p. 8-9.
- PROULX, M.-U., 2002. *L'économie des territoires au Québec. Aménagement, gestion, développement*. Sainte-Foy, Presses de l'Université du Québec, 364 p.
- PROULX, M.-U., 2011. *Territoires et développement. La richesse du Québec*. Québec, Presses de l'Université du Québec, 444 p.
- PUTNAM, R. D., 1999. « Le déclin du capital social aux États-Unis », *Revue internationale d'action communautaire*, no 41, p. 13-21.

- PUTNAM, R. D., 2001. « Social capital. Measurement and consequences », *Revue canadienne de recherche sur les politiques*, vol. 2, no 1, p. 41-51.
- RALLET, A., 2007. « Commentaires », dans A. MOLLARD, E. SUEBOUA et M. HIRCAK (dir.), *Territoires et enjeux du développement régional*. Versailles, Quae, p. 80-82.
- RAVEYRE, M., 2005. « Restructurations, grands groupes et territoires : de l'utilité de la construction d'espaces de coordination localisés », *Géographie, économie, société*, vol. 7, no 4, p. 333-346.
- RAWLS, J., 2006. *La justice comme équité. Une reformulation de théorie de la justice*. Paris, La Découverte, 289 p.
- RAY, C., 1998. « Territory Structures and Interpretation – Two Case Studies of the European Union's Leader 1 Program », *Journal of Rural Studies*, vol. 14, no 1, p. 79-87.
- RÉSEAU QUÉBÉCOIS EN INNOVATION SOCIALE, 2011. *Déclaration québécoise pour l'innovation sociale*. Montréal, Réseau québécois en innovation sociale, 7 p.
- RHODES, R. A. W., 1996. « The new governance: Governing without government », *Political Studies*, vol. 44, no 4, p. 652-667.
- RICH, R. C., M. EDELSTEIN, W. K. HALLMAN et A. H. WANDERSMAN, 1995. « Citizen participation and empowerment : The case of local environmental hazards », *American journal of community psychology*, vol. 23, no 5, p. 657-676.
- RICHEZ-BATTESTI, N. et D. VALLADE, 2009. « Économie sociale et solidaire et innovation sociale : premières observations sur un incubateur dédié en Languedoc-Roussillon », *Innovations*, no 30, p. 41-69.
- RIEUTORT, L., 2009. « Dynamiques rurales françaises et re-territorialisation de l'agriculture », *L'Information géographique*, vol. 73, no 1, p. 30-48.
- RIVERIN, N., 1999. « Territoires, MRC et entrepreneuriat », *Organisations & territoires*, vol. 8, no 1 et 2, p. 75-84.
- ROBITAILLE, M., 2002. *L'apport de l'éducation et la formation de la main-d'œuvre au développement régional, ou comment devenir une région d'apprentissage ?* Série Recherche. Hull, Université du Québec en Outaouais, 17 p.
- ROCHMAN, J. et D.-G. TREMBLAY, 2012. « Politiques familiales municipales : l'émergence de nouvelles normes de gouvernance », *Politique et Sociétés*, vol. 31, no 1, p. 3-46.
- ROMER, P. M., 1990. « Endogeneous Technological Change », *Journal of Political Economy*, vol. 98, no 5, p. S-71-S102.
- ROY, G., 2012. *Au nom de la dignité. Parcours d'un théologien agronome et animateur rural*. Rimouski, GRIDEQ-UQAR, 170 p.
- SAINT-AMOUR, M., 2018. « La migration interrégionale au Québec en 2016-2017: la Gaspésie-Iles-de-la-Madeleine parmi les régions gagnantes », dans *Coup d'œil socio-démographique*, no 62 (mars 2018), pp 1-19.
- SAINT-MICHEL, S., 2010. « Le genre et le leadership : l'importance d'introduire des traits de personnalité des leaders », *Revue internationale de psychologie*, vol. 16, no 40, p. 181-201.
- SCHAEFFER, Y. et F. AUBERT, 2011. « La pertinence de la politique rurale à l'aune des théories de la justice », *Revue d'études en agriculture et environnement*, vol. 91, no 1, p. 73-101.
- SEN, A., 1999. *Commodities and capabilities*. Oxford, Oxford University Press, 104 p.
- SEN, A., 2000. *Un nouveau modèle économique. Développement, justice, liberté*. Paris, Odile Jacob, 356 p.
- SIBILLE, H., 2011. *La voix de l'innovation sociale*. Paris, Rue de l'Échiquier, 142 p.
- SIMARD, M. et C. SAUCIER, 2011. « Les apprentissages issus des initiatives non métropolitaines », dans J.-L. KLEIN et C. CHAMPAGNE (dir.), *Initiatives locales et lutte contre la pauvreté et l'exclusion*. Québec, Presses de l'Université du Québec, p. 297-304.

- SIMARD, M., 2003. *La fragilité de l'espace rural québécois. Le cas des petites localités du Bas-Saint-Laurent : enjeux et perspectives d'avenir*. Thèse de doctorat en développement régional. Rimouski, Université du Québec à Rimouski, 964 p.
- SIMARD, M., 2005a. « Les espaces à faible densité : un défi au développement des milieux ruraux québécois », *Revue canadienne des sciences régionales*, vol. 28, no 1, p. 303-329.
- SIMARD, M., 2005b. *Les services de proximité en milieu rural québécois : synthèse des connaissances. Rapport no 1*. Rimouski, Chaire de recherche du Canada en développement rural. Étude commanditée par le FRQSC, 50 p.
- SIMARD, M., 2007. « Le territoire perçu. La fragilité vécue en milieu rural. Le cas de huit petites localités du Bas-Saint-Laurent », *Ruralia*, no 20, p. 143-182.
- SIMARD, M., 2010. *Configuration et évolution des disparités économiques au sein des provinces atlantiques : une étude comparative au cours de la période 1981-2006*. Moncton, Université de Moncton, 78 p.
- SIMARD, M., 2012a. « Contribution et rôle de l'économie sociale au processus de revitalisation en milieu rural fragile : radioscopie de cas de succès et d'insuccès », *Économie et Solidarités*, vol. 42, nos 1 et 2, p. 52-68.
- SIMARD, M., 2012b. « La Politique nationale de la ruralité ne freine pas le dépeuplement des petites localités rurales », *Le Soleil* (14 mars), p. 14.
- SIMARD, M., 2014. « La restructuration du tissu de peuplement en Atlantique au cours de la période 1981-2011 : défis et enjeux pour un aménagement harmonieux du territoire », dans S. BREAU (dir.), *Nouvelles perspectives en développement régional. Essais en l'honneur de Donald J. Savoie*. Québec, Presses de l'Université du Québec, p. 187-224.
- SIMARD, M., 2015. « Le recensement de 2016 : un enjeu électoral incontournable », *L'Acadie Nouvelle*, no 8383 (17 février), p. 15.
- SIMARD, M., 2016. *La contribution de l'économie sociale au développement des milieux ruraux et urbains du Bas-Saint-Laurent. Perception des gestionnaires d'entreprises*. Rimouski, GRIDEQ, 186 p.
- SIMARD, M., S. TREMBLAY et T. DIALLO, 2014. « Théories et pratiques du développement territorial : des grands projets aux initiatives locales et vice versa », *Organisations & territoires*, vol. 23, no 3, p. 5-14.
- SOLIDARITÉ RURALE DU QUÉBEC et M. SIMARD, 2015. « Le leadership et le discours dans la mobilisation d'acteurs du développement : le cas de la stratégie migration », *Recherches sociographiques*, vol. 56, no 1, p. 171-194.
- SOLIDARITÉ RURALE DU QUÉBEC, 1995. *Le maintien des écoles de village*. Nicolet, Solidarité rurale du Québec, 90 p.
- SOLIDARITÉ RURALE DU QUÉBEC, 1997. *Au sujet du monde rural*. Nicolet, Solidarité rurale du Québec, 24 p.
- SOLIDARITÉ RURALE DU QUÉBEC, 1999. *L'école au village : mode d'emploi*. Nicolet, Solidarité rurale du Québec, 12 p.
- SORGENFREI, M., 2004. *Le renforcement de capacités d'une perspective française*. Praxis Papers 1, Oxford, INTRAC : The International NGO Training and Research Center, 44 p.
- STATISTIQUE CANADA. Recensements de 1951 à 2011.
- STECQ, H., 2015. *La mobilisation pour l'action collective en développement régional*. Chicoutimi, GRIR, 18 p.
- STOKER, G., 1998. *Gouvernance as theory : five propositions*. Oxford, Unesco, 28 p.

- THEYS, J., 2002. « L'approche territoriale du "développement durable", condition d'une prise en compte de sa dimension sociale », dans *Développement durable et territoire. Dossier 1 : Approches territoriales du développement durable*, p. 1-37. [En ligne] consulté le 8 décembre 2015. URL : <http://developpementdurable.revues.org/index/1475.html>
- THIBAUT, A., M. LEQUIN et M. TREMBLAY, 2000. *Cadre de référence de la participation publique, démocratique, utile et crédible*. Sans lieu, Groupe de travail sur la qualité de la participation publique suite au forum sur le développement social, 23 p.
- THISSE, J.-F., 1994. « L'équité spatiale », dans J.-P. AURAY et coll. (dir.), *Encyclopédie d'économie spatiale : concepts, comportements, organisations*. Paris, Économica, p. 225-232.
- TREMBLAY, D.-G. et J.-M. FONTAN, 1994. *Le développement économique local. La théorie, les pratiques, les expériences*. Montréal, Saint-Martin, 579 p.
- TREMBLAY, D.-G., J.-L. KLEIN et J.-M. FONTAN, 2009. *Initiatives locales et développement socioterritorial*. Québec, Presses de l'Université du Québec, 353 p.
- TURGEON, M., 2003. *Aperçu des produits forestiers non ligneux (PFNL)*. Québec, Ministère des Ressources naturelles, de la Faune et des Parcs, Direction du développement de l'industrie des produits forestiers, 11 p.
- VACHON, B. et A. LEMIEUX, 1998. « Mutations structurelles et déconcentration économique : des perspectives nouvelles pour le développement territorial », dans M.-U. PROULX (dir.), *Territoires et développement économique*. Paris, L'Harmattan, p. 67-90.
- VACHON, B. et F. COALLIER, 1993. *Le développement local : théorie et pratique. Réintroduire l'humain dans la logique de développement*. Boucherville, Gaétan Morin, 331 p.
- VACHON, B., 2011. *La passion du rural. Quarante ans d'écrits, de paroles et d'actions pour que vive le Québec rural. Tome 1*. Trois-Pistoles, Éd. Trois-Pistoles, 524 p.
- VACHON, B., 2014. *La passion du rural. Quarante ans d'écrits, de paroles et d'actions pour que vive le Québec rural. Tome 2. Évolution récente du Québec rural, 1961-2014 : de l'exode au puissant désir de campagne*. Trois-Pistoles, Éd. Trois-Pistoles, 535 p.
- VALCEA, S., M. R. HAMDANI, R.-M. BUCKLEY et M.-M. NOVICEVIC, 2011. « Exploring the developmental potential of leader-follower interaction : A constructive-developmental approach », *The leadership quarterly*, vol. 22, no 4, p. 604-615.
- VERA, D. et M. CROSSAN, 2004. « Strategic leadership and organization learning », *The Academy of management*, vol. 29, no 2, p. 222-240.
- VERGÈS, P., 2001. « L'analyse des représentations sociales par questionnaires », *Revue française de sociologie*, vol. 42, no 3, p. 537-561.
- VINCQ, J.-L., 1998. « Les territoires de la profession agricole de la quête de parité à la conquête de la reconnaissance », dans R. BAGES et A.-M. GRANIE (dir.), *Comment les ruraux vivent-ils et construisent-ils leur (s) territoire (s) aujourd'hui ? Actes de la Journée régionale de l'Association des ruralistes français tenue à Toulouse le 18 juin 1997*. Toulouse, Université de Toulouse Le Mirail, p. 113-120.
- VIVIER, D., 1995. « État des lieux et perspectives de l'emploi dans les zones rurales et de montagne », dans N. MATHIEU (dir.), *L'emploi rural. Une vitalité cachée*. Paris, L'Harmattan, p. 89-116.
- VON BARDELEHEN, E., 2016. « Empowerment : le grand détournement de fond », *Le Devoir*, vol. 107, no 203 (8 septembre), p. A-7.
- WIGNARAJA, K., 2009. *Développement des capacités : un guide du PNUD*. New York, Programme des Nations Unies pour le Développement, 60 p.
- ZIMMERMAN, M. A. et J. RAPPAPORT, 1988. « Citizen participation, perceived control and psychological empowerment », *American journal of community psychology*, vol. 16, no 5, p. 725-750.

## Sites web

- Bégin & Bégin : [http://www.begin-begin.com/bienvenue\\_fr.html](http://www.begin-begin.com/bienvenue_fr.html) (2 mars 2015<sup>2</sup>)
- Centre local de développement de la MRC de Témiscouata : <http://cldtemiscouata.org/> (18 septembre 2014)
- Commission de la toponymie du Québec : <http://www.toponymie.gouv.qc.ca/ct/accueil.aspx> (2 mars 2015)
- Commission scolaire du Fleuve-et-des-Lacs : <http://csfl.qc.ca/jall/index.php/projet-pedagogique/informations> (17 septembre 2014)
- Contrée en montagne : <http://www.contreebellechasse.com/naissance.html> (13 avril 2016)
- Coopérative les cinq saisons : <http://www.cooples5saisons.com/> (7 septembre 2015)
- Développement Saint-Godard : [http://www.Stgodard.com/index.php?option=com\\_content&view=article&id=1&Itemid=1](http://www.Stgodard.com/index.php?option=com_content&view=article&id=1&Itemid=1) (15 septembre 2014)
- Diocèse de Rimouski : <http://www.dioceresimouski.com/index.php> (27 janvier 2015)
- Domaine Acer : <http://www.domaineacer.com/> (15 août 2015)
- Écoles du JAL : <http://csfl.qc.ca/jall/> (15 octobre 2014)
- Érablière Toulidou : <http://www.toulidou.qc.ca/bio.html> (15 août 2015)
- Industrie Canada : <http://www.ic.gc.ca/app/ccc/srch/nvgt.do?lang=fra&prtl=1&sbPrtl=&estblmntNo=123456271710&profile=cmpltPrfl&profileId=501&app=sold> (2 mars 2015)
- Institut de la Statistique du Québec : <http://www.stat.gouv.qc.ca/statistiques/population-demographie/migration/internes/index.html> (15 mars 2015)
- Le Théâtre des Eaux Claires : <http://culturetemiscouata.ca/repertoire-culturel/arts-de-la-scene/184-theatre-des-eaux-claires> (7 septembre 2015)
- Les Jardins célestes : <http://www.jardinscelestes.ca/> (5 mars 2015)
- MRC de Témiscouata : <http://www.mrctemiscouata.qc.ca/> (17 septembre 2014)
- Municipalité de Lejeune : <http://www.municipalitelejeune.com/> (17 septembre 2014)
- Municipalité d'Aclair : <http://www.municipaliteauclair.ca/> (15 septembre 2014)
- Municipalité de Saint-Juste-du-Lac : <http://www.Saintjustedulac.com/> (15 septembre 2014)
- Répertoire des entreprises de la MRC de Témiscouata : <http://developpement.mrctemiscouata.qc.ca/repertoire-des-entreprises-au-temiscouata> (11 février 2016)
- Réseau Forêt-Bois Matériaux : <http://www.bas-saint-laurent.org/texte.asp?id=17336> (20 août 2015)
- Tourisme Témiscouata : <http://www.tourismetemiscouata.qc.ca/vacances-quebec/index.aspx> (8 juillet 2015)
- Viv-Herbes : <http://www.vivherbes.com/> (19 août 2015)

## Documents filmographiques

- Si Jallions voir.* Rimouski, Tortugas films, 60 minutes, 2014.
- Un été au JAL.* Rivière-du-Loup, Radio-Canada, 30 minutes, 1984.
- Vivre au JAL.* Montréal, Radio-Québec, 26 minutes, 1987.

---

<sup>2</sup> Les dates entre parenthèses correspondent au jour de la consultation.

## Entrevues

Entrevues no 1 à 10 : acteurs locaux et municipaux<sup>3</sup>

Entrevue no 11 : participants au groupe de discussion

---

<sup>3</sup> À noter que le numéro des entrevues ne correspond pas à l'ordre des participants énumérés dans la partie portant sur la méthodologie.