

**APPROCHES ET MODÈLES DE PRATIQUES
EN DÉVELOPPEMENT DES COMMUNAUTÉS
L'approche d'animation territoriale dans
une perspective de développement
durable (Lanaudière)**

**Clément Mercier, Ph.D
Denis Bourque, Ph.D**

Cahier no. 1206

ISBN 978-2-89251-481-0 (version imprimée)

ISBN 978-2-89251-482-7 (pdf)

Octobre 2012



La Chaire de recherche du Canada en organisation communautaire (CRCOC) a débuté ses activités le 1^{er} janvier 2008. Elle est située à l'Université du Québec en Outaouais (UQO) et possède son propre site Internet : <http://www.uqo.ca/croc/>. Elle fut la première chaire en travail social reconnue par le programme des chaires de recherche du Canada <http://www.chairs.gc.ca/>. Ce dispositif de recherche se consacre à produire des connaissances visant le développement de l'organisation communautaire dans le service public et dans le milieu communautaire par la compréhension des conditions de succès et de renouvellement de cette pratique confrontée à la transformation des politiques et services publics, à celle des communautés ainsi que des mouvements sociaux. Sur cinq ans, la chaire mènera des travaux de recherche et de diffusion sur les quatre approches du modèle québécois de l'organisation communautaire (Bourque *et al.*, 2007):

- Action sociale : mieux comprendre les conditions permettant aux personnes concernées par une situation d'agir comme acteurs collectifs, la contribution particulière des jeunes et les nouveaux modes complexes d'organisation en réseau.
- Développement local : identifier les nouvelles formes d'initiatives de développement local de type intégré, leurs retombées pour les communautés, ainsi que les conditions qui en favorisent la régulation participative et démocratique.
- Socio-institutionnelle : analyser l'évolution de l'organisation communautaire dans les nouveaux centres de santé et de services sociaux (CSSS). Étudier l'incidence des programmes de santé publique sur la pratique en organisation communautaire et identifier les conditions de succès de l'approche socio-institutionnelle participative.
- Sociocommunautaire : analyser l'impact des politiques publiques et initiatives municipales (développement social, vie communautaire, etc.) sur le développement et les services de proximité de quartiers et milieux en difficulté.

La présente recherche s'inscrit dans les travaux relatifs au développement local et à l'approche socio-institutionnelle. La chaire favorise un renouvellement des pratiques basé sur les meilleurs processus favorisant le développement des communautés par l'accession des populations au rang d'acteurs sociaux. En plus de la recherche, la CRCOC se consacre à la diffusion et à la valorisation des connaissances en publiant des cahiers, en rédigeant des articles et des ouvrages, en livrant des communications et des conférences, en organisant des séminaires, des activités de formation, de consultation et d'accompagnement.

TABLE DES MATIÈRES

Liste des sigles	p. v
En guise de préambule	p. 1
1. Animation territoriale dans une perspective de développement durable (ATDD)	p. 6
1.1. Mise en perspective	p. 6
1.2. Projet de participation citoyenne Matawinie	p. 7
1.3. Démarche d'animation citoyenne pour un projet de territoire en Haute-Matawinie	p. 8
2. Une démarche d'ATDD : principaux éléments de définition et d'opérationnalisation	p.10
2.1. L'ATDD : ses référents théoriques	p.10
2.2. L'origine d'une démarche d'ATDD	p.13
2.3. Territoire d'intervention	p.14
2.4. Acteurs impliqués	p.14
2.5. Processus de l'intervention	p.17
2.6. Modes de gouvernance	p.18
2.7. Résultats atteints	p.20
3. L'ATDD et le DC : son caractère spécifique, ses perspectives pour la pratique	p.22
3.1. Planification stratégique de territoire	p.22
3.2. Une démarche inspirée par une vision globale	p.23
3.3. Un processus continu sur le long terme (chantier)	P.25
3.4. Culture de participation citoyenne renouvelée	p.26
3.5. Le défi de l'accompagnement	p.28
4. Conclusion	p.30
Bibliographie générale	p.34
Annexe 1 – Formation de base offerte par le RADDL	p.37
Annexe 2 – Charte de territoire de la MRC Matawinie	p.39
Annexe 3 – Valeurs du RADDL	p.41

NOTES BIOGRAPHIQUES DES AUTEURS

Clément Mercier est professeur associé à l'École de Travail social de l'Université de Sherbrooke et collaborateur à la Chaire de recherche du Canada en organisation communautaire. Ses domaines de recherche et d'intérêt sont les pratiques d'action communautaire et le développement local communautaire, l'organisation communautaire en CSSS et les modèles alternatifs en émergence en développement des territoires. Il a publié récemment « L'évolution des pratiques communautaires au Québec » avec Jean Panet-Raymond et Jocelyne Lavoie dans leur ouvrage *La pratique de l'action communautaire* (3^e édition, 2011). Il est l'auteur avec Denis Bourque et Lise St-Germain de *Participation citoyenne et développement des communautés au Québec : enjeux, défis et conditions d'actualisation* publié comme cahier de l'ARUC-ISDC, Documentation et diffusion no. 8 (janvier 2009).

Denis Bourque est professeur titulaire au Département de travail social et des sciences sociales de l'Université du Québec en Outaouais. Il est également titulaire de la Chaire de recherche du Canada en organisation communautaire. Il a été coresponsable de l'axe Développement social des communautés de l'ARUC Innovation sociale et développement des communautés. Il a été organisateur communautaire au CLSC Seigneurie-de-Beauharnois de 1975 à 1990 et coordonnateur des services à la communauté au CLSC Jean-Olivier-Chénier de 1990 à 2002. Ses travaux de recherches et publications concernent l'organisation communautaire, le développement des communautés et le partenariat entre organismes communautaires et établissements publics. Il a publié en 2008 un ouvrage aux Presses de l'Université du Québec dont le titre est : *Concertation et partenariat : entre levier et piège du développement des communautés*. Il a cosigné avec René Lachapelle en 2010 un ouvrage aux Presses de l'Université du Québec dont le titre est : *Service public, participation et citoyenneté, L'organisation communautaire en CSSS*.

LISTE DES SIGLES

ADES	Association pour le développement solidaire
ADR	Agents de développement rural.
AFEAS	Association féminine d'éducation et d'action sociale
ASSSL	Agence de la Santé et des Services sociaux de Lanaudière
ATDD	Animation territoriale dans une perspective de développement durable
ATI	Approche territoriale intégrée
CAR	Conférence administrative régionale
CDRL	Coopérative de développement régional de Lanaudière
CLD	Centre local de développement.
CLE	Centre local d'emploi.
CLSC	Centre local de services communautaires
CRÉ	Conférence régionale des élus.
CRCOC	Chaire de recherche du Canada en organisation communautaire
CRDL	Conseil régional de développement de Lanaudière (devenu CRÉ-L)
CRSA	Centre de recherche sociale appliquée
CSBE	Conseil de la santé et du bien-être
CSSS (NL)	Centre de Santé et de Services Sociaux (du Nord de Lanaudière)
DC	Développement des communautés
DD	Développement durable
DSP	Direction de la Santé publique
INSPQ	Institut national de santé publique du Québec
MESS	Ministère de l'Emploi et de la Solidarité sociale.
MRC	Municipalité régionale de comté.
MSSS	Ministère de la Santé et des Services sociaux.
OC	Organisateurs ou organisatrices communautaires.
OEDC	Observatoire estrien du développement des communautés
RADDL	Réseau d'animation en développement durable de Lanaudière

RQDS	Réseau québécois de développement social
RQRI	Réseau québécois de revitalisation intégrée
RQVVS	Réseau québécois de Villes et villages en santé
RUI	Revitalisation urbaine intégrée
SADC	Société d'aide au développement des collectivités.
UNADEL	Union nationale des acteurs du développement local
UQAC	Université du Québec à Chicoutimi
TPDSL	Table des partenaires en Développement social de Lanaudière

EN GUISE DE PRÉAMBULE

Parmi les modèles classiques d'organisation communautaire, le développement local (approche socioéconomique) et le planning social (approche socio-institutionnelle) ont connu un certain renouveau avec l'inscription du développement des communautés (DC) comme stratégie du Programme national de santé publique en 2002, de même que par la mise en place de nouvelles politiques et programmes (familiale, jeunesse, ruralité, lutte à la pauvreté, revitalisation urbaine, développement durable...) qui font appel à plusieurs principes du DC pour l'atteinte de leurs objectifs ou les ciblent comme objet principal. Par l'importance qu'on accorde au territoire local comme problématique centrale, et par sa vision globale du développement appelant à une alternative au modèle dominant, on en arrive à qualifier de plus en plus les formes avancées de développement des communautés de «développement territorial intégré» (Moulaert et Nussbaumer, 2008).

Rappelons que suivant la définition retenue par le MSSS, le développement des communautés est «un processus de coopération volontaire, d'entraide et de construction de liens sociaux entre les résidents et les institutions d'un milieu local, visant l'amélioration des conditions de vie sur les plans, social, culturel, économique et environnemental». (MSSS, 2008: 61). Pour délimiter ce champ de pratiques en organisation communautaire, notons que ce «processus se réalise à travers différentes formes d'action collective structurée qui, par la mobilisation des populations concernées et des acteurs sociaux (institutionnel, communautaire, privé), ciblent des enjeux collectifs reliés aux conditions et à la qualité de vie» (Bourque, 2008) et se conjugue dans des démarches qui présentent à des degrés variables et évolutifs les caractéristiques suivantes :

- inscrites dans le **territoire local** comme espace vécu, qui devient le cadre aussi bien que l'objet de l'intervention;
- inspirées de ce fait par une **approche globale et intégrée** de développement et d'intervention, définie non par une stratégie de croissance mais par la perspective du développement durable ou soutenable, ou encore intégrée, arrimant les dimensions sociale, culturelle, écologique, politique et économique du développement;
- s'appuient et visent la **participation citoyenne** (individus, groupes et organismes), surtout des plus démunis et des exclus;
- valorisent, reconnaissent et renforcent la **capacité d'agir (empowerment)** des individus, des groupes, des organisations et de la communauté, considérant que le **processus** est aussi important que le **résultat**;
- se réalisent à travers la **concertation volontaire, multisectorielle et territoriale de l'ensemble des acteurs locaux**, respectueuse des «vouloir et pouvoir» agir propres au milieu.

Cette mobilisation se réalise par des initiatives et actions variées, de portée plus ou moins larges, qui sont généralement **des points de départ** (déclencheurs) dont les effets sont **structurants** dans la mesure où :

- le processus permet de créer un climat propice à l'action, permettant l'atteinte de **résultats** aux effets **d'entraînement**, de même que **l'apprentissage** de la coopération et du pouvoir d'agir ;
- ils se réalisent à travers des projets pouvant produire des résultats à court terme dans une **démarche à long terme** et **évolutive**;
- ils sont appuyés par une **stratégie et des ressources d'accompagnement** (support, animation, formation, financement) capables de s'adapter aux dynamiques locales et de favoriser le renforcement des capacités des communautés par la mise en place de systèmes locaux d'action collective et de concertation indépendants.

Ces pratiques ont des origines québécoises parfois lointaines, mais s'alimentent aussi à des traditions de pratiques expérimentées ailleurs dans les Amériques et en Europe. Elles se réalisent sous des modes très diversifiés dans leur contexte d'émergence et leur évolution, qui sont maintenant stimulés de plus en plus par la multiplication des politiques et programmes publics et privés qui s'en inspirent. Elles peuvent alors procéder de logiques qui sont parfois moins favorables à l'actualisation des principes du DC, donnant davantage prise à des stratégies de mobilisation des communautés au bénéfice de programmes qui ne laissent pas de retombées structurantes et durables pour la prise en charge par la communauté de son propre développement. Ce qui fait qu'il est parfois difficile de les relier au tronc commun que nous évoquons, d'autant plus que les fondements théoriques et méthodologiques qui les appuient ou les encadrent sont souvent peu formalisés et contextualisés comme approches et modèles. Les initiatives suscitées peuvent alors laisser place d'une part à des écarts importants entre le discours officiel de programme et les conditions de réalisation, et d'autre part à des critiques appuyées sur des grilles d'analyses réductrices de la pratique innovante, complexe et intégrée que le développement des communautés ou territorial représente.

Considérant la prolifération de ces initiatives et des débats qu'elles suscitent, il nous est en conséquence apparu important et utile de faire le point sur l'état de ces pratiques et de mieux les situer dans le champ de l'organisation communautaire. Par delà leurs diversités de logiques d'émergence et de contextes d'opérations, qu'ont-elles de commun et de différent dans leurs fondements théoriques et leurs principes d'action? Que représentent-elles comme potentialités et comme limites, comme continuité et renouvellement en organisation communautaire, en particulier **en termes de finalités poursuivies** et en regard des processus par lesquels elles émergent et se maintiennent, des acteurs collectifs qui les constituent et des stratégies et acteurs qui les soutiennent? À quelles conditions et sous quelles formes les dynamiques locales et les programmes externes peuvent se croiser

pour constituer des systèmes locaux d'action collective fonctionnels et pérennes, adaptés à la dynamique de la communauté et capables de contribuer à produire un projet collectif mobilisateur contribuant à la réduction des inégalités sociales, et porteur de rapports plus égalitaires avec les ressources et pouvoirs externes nécessaires à leur développement?

C'est pour mieux documenter ces thèmes que nous avons entrepris de décrire et analyser un certain nombre de pratiques et démarches collectives actuelles qui semblent innovatrices et prometteuses en termes d'orientations conceptuelles et de modalités opératoires. Ceci en vue d'en dégager les éléments théoriques et pratiques permettant de les définir dans leurs éléments d'approches et de modèles transférables dans des contextes de pratiques générateurs de démarches de développement des communautés ou de développement de territoire qui se veut plus ou moins intégré. Nous utilisons la notion d'approche au sens de Carignan (2011 : 132), soit «des concepts et principes sur lesquels on s'appuie pour observer, étudier, percevoir, comprendre, conceptualiser et évaluer une situation», qui fournit un cadre de référence (la vision) permettant de formuler des hypothèses explicatives et d'orienter l'action, alors que le modèle «désigne plutôt les méthodes, techniques et stratégies utilisées» pour réaliser une intervention à partir de l'analyse qu'a permis l'approche. De l'aveu même de l'auteure, ces deux notions sont souvent utilisées indistinctement l'une pour l'autre.

Cette exploration a été réalisée sur une période étendue du printemps 2011 jusqu'à la mi-2012, à partir d'une recension d'écrits (rapports d'évaluation, articles, littérature grise), donc à partir de la documentation disponible et non d'une démarche empirique, laquelle pourra suivre en regard des volets de problématiques que cette exploration aura permis de mieux définir. Nous avons envisagé au départ de couvrir la plus grande diversité et représentativité des actions collectives correspondant à des degrés divers aux caractéristiques précitées, dont des projets développés dans la mouvance de Villes et villages en santé (VVS), des initiatives en développement social, des démarches de concertation multisectorielle de lutte à la pauvreté ou d'intervention sur une problématique collective locale (socio-sanitaire, environnementale, éducative, etc.) ainsi que des démarches ayant le développement global de territoire comme angle intégrateur d'une ou plusieurs problématiques d'un milieu de vie. Pour des raisons de temps et de moyens disponibles, nous n'avons retenu que cette dernière catégorie de pratiques, que nous abordons à partir de 2 types de démarches:

- 1- Les projets associés à **l'animation territoriale dans une perspective de développement durable** développée dans la région de Lanaudière depuis le début des années 2000. Celle-ci, qui se présente comme une approche (concepts) et une méthode en construction par une communauté de pratiques, a été expérimentée dans des projets d'action en cours sur 5 territoires en lien avec la Table des partenaires en Développement social de Lanaudière, et comporte un volet de formation conçue et

dispensée par le Réseau d'animation en développement durable de Lanaudière (RADDL). Cette formation a d'abord touché les intervenants, élus et citoyens de la région de Lanaudière, mais est maintenant offerte dans d'autres régions du Québec. Le RADDL a mis fin à ces activités en 2012, mais la démarche d'animation et de support au développement territorial et à la lutte à la pauvreté dans les territoires locaux de Lanaudière qu'il a initiée se poursuit sous la gouverne de la Table des partenaires en développement social de Lanaudière.

2- Des **approches de développement intégré**, qui sont déployées à travers deux grands types de démarches:

- les démarches de revitalisation intégrée (RI), réalisées depuis quelque 15 ans, qui se sont regroupées en 2007 sous le couvert du Réseau québécois de revitalisation intégrée (RQRI) et définies dans un Cadre de référence explicitant la spécificité de leur approche;
- les démarches initiées dans le cadre de l'approche territoriale intégrée (ATI) mise de l'avant par le Ministère de l'emploi et de la solidarité (MESS) dans le cadre du 1er Plan de lutte à la pauvreté de 2004, qui ont été d'abord initiées à Montréal à travers la Revitalisation urbaine intégrée (RUI).

Nous présentons les 2 types de démarches dans 2 cahiers différents, structurés selon un canevas identique, soit :

- 1- Mise en contexte général (descriptif, historique, ...);
- 2- Survol des dimensions théoriques et opératoires, à partir d'une grille inspirée des paramètres des approches d'organisation communautaire, soit: principaux éléments de définition; origine d'une démarche; territoire d'intervention; acteurs impliqués; processus d'intervention; modes de gouvernance; résultats atteints;
- 3- Discussion sur le caractère distinctif et les perspectives pour l'intervention en Développement des communautés-Développement territorial intégré.

On comprendra que les 2 premiers volets sont davantage descriptifs et factuels, alors que le 3ième se veut davantage analytique.

Le présent cahier porte sur l'approche **d'Animation territoriale dans une perspective de développement durable** (ATDD), dont le contenu a été élaboré à partir de plusieurs documents produits par des acteurs terrain, formateurs et chercheurs associés à ce projet depuis ses débuts, et dont certains ont collaboré à la validation de son contenu informatif. Nous désirons en particulier souligner la contribution d'Alain Coutu, organisateur communautaire (OC) maintenant retraité du CSSS Nord de Lanaudière et de Danielle Forest, qui a été également OC au même CSSS, mais impliquée plus récemment comme formatrice-chercheuse dans le développement de la démarche. Nous désirons les remercier de leur aimable et précieuse collaboration, tout comme celle de Lise Ouellet, de l'Agence de santé et

services sociaux de Lanaudière, qui a accepté de commenter et valider une première version du texte. Nous demeurons bien sûr responsables des choix finaux des contenus du présent cahier. Nous présentons la démarche d'abord en la contextualisant au plan historique et actuel (chapitre.1), et la décrivant ensuite dans ses principales caractéristiques (chapitre. 2). Dans le dernier chapitre, nous revenons sur une mise en contexte plus générale de ce type de pratiques, et en dégageons quelques grands enjeux retenus pour l'intervention et la recherche.

À noter qu'un autre cahier du même projet est aussi disponible, portant sur des **approches de développement intégré** que nous avons décrites et analysées à partir de démarches de revitalisation intégrée réalisées surtout en milieu urbain et de démarches initiées dans le cadre des programmes développés sous le couvert de l'Approche territoriale intégrée (ATI).

1. ANIMATION TERRITORIALE DANS UNE PERSPECTIVE DE DÉVELOPPEMENT DURABLE (ATDD)

1.1. Mise en perspective générale

L'approche d'**Animation territoriale dans une perspective de développement durable** tire ses origines lointaines dans la démarche amorcée au tournant des années 2000 dans la région de Lanaudière, suite aux projets locaux associés au réseau Villes et villages en santé et du suivi des forums locaux en développement social¹ de 1998. L'élément déclencheur plus immédiat est la décision du Carrefour Jeunesse emploi (CJE) de D'Autray-Joliette d'explorer, avec les Missions locales françaises (équivalent des Carrefours jeunesse-emploi), le thème : « Les jeunes et le développement local ». Dans le cadre de cette exploration menée avec des partenaires locaux (CDRL, SADC, CLD, CRDL), on a découvert «en Lorraine une démarche d'animation territoriale visant à dynamiser la participation des citoyens à l'élaboration d'un projet de développement pour leur territoire : l'expérience de Metz » (RADDL, 2007 : 6). Une formation dispensée par un animateur de l'Association pour un développement solidaire (ADES), qui encadrait l'expérience de Metz, a été le déclencheur de l'idée d'élaborer et dispenser de la formation visant à « transmettre les principes de la méthode d'animation territoriale et à sensibiliser les participants à l'utilisation d'outils pertinents à la démarche d'animation territoriale dans une perspective de développement durable».

Au fil des 8 sessions de formation réalisées de 2001 à 2005, qui ont rejoint 2 fois l'an quelque 30 membres, dirigeants et intervenants provenant de différentes organisations, s'est constitué un réseau d'acteurs de plus en plus large, **le Réseau d'animation en développement durable de Lanaudière (RADDL)**, couvrant différents territoires de la région et qui s'est mobilisé autour de démarches locales d'ATDD. La **Direction de santé publique de Lanaudière** a par ailleurs contribué au développement de plusieurs outils conceptuels et méthodologiques qui sont à la base de la formation et des démarches d'animation terrain. De plus quelques partenaires ont apporté une contribution financière à la préparation et réalisation des activités de formation. Ce qui a permis que la formation initialement dispensée a été adaptée « à la lanaudoise » et systématisée dans un contenu dit de «Développement durable des communautés» dont une version expérimentale a pu être réalisée en 2008². Le RADDL a par la suite offert la formation à d'autres intervenants accompagnant ou désirant accompagner des démarches. Le partage d'expertise réalisé à

¹ Forums tenus en région en 1997 dans le cadre de la démarche générale du Forum québécois de développement social, encadré par le Conseil de santé et bien-être, dont la finale nationale a eu lieu à Québec en avril 1998. Le Conseil de la santé et du bien-être, institué en 1992, a été remplacé en 2006 par le Commissaire à la santé et au bien-être.

² Voir le résumé à l'annexe 1. « De 2001 à l'automne 2009, **près d'une centaine de personnes** ont suivi la formation de base qu'elle soit française ou lanaudoise, qui s'adresse aux intervenantEs qui accompagnent ou qui souhaitent accompagner des démarches d'animation territoriale.» (CRSA, 2010)

l'occasion de ces formations, de même que des besoins manifestés par le terrain, ont mené à la bonification du contenu et à une mise à jour en mars 2010 (Forest, 2010). À noter que le cadre de référence sur lequel s'appuie cette formation n'est pas figé ; il constitue une sorte de «*work in progress*», qui sert de «feuille de route» conceptuelle à une démarche terrain mettant en rapport constant la réflexion et l'action. On peut donc associer la formation à l'ATDD à une approche de formation-action.

1.2. Projet de participation citoyenne Matawinie

La démarche du RADDL s'est incarnée dans une quinzaine de démarches d'animation locale, réalisées dans les 6 MRC de la région de Lanaudière, s'appuyant sur les mêmes concepts et méthodes d'animation, mais dont le déploiement dans :

... chacun des territoires comporte sa propre dynamique territoriale et des caractéristiques spécifiques. De plus, les démarches locales s'inscrivent dans un contexte d'émergence qui leur est propre, ne cheminent pas au même rythme et n'ont pas la même durée historique. (CRSA, 2010 : 29)

Sur un même territoire de MRC, il peut exister plus qu'une démarche d'animation locale. La démarche terrain parmi les plus anciennes a été réalisée dans le secteur nord de Lanaudière, soit le **Projet de participation citoyenne Matawinie** initié en 2004. Les sources lointaines de cette démarche terrain remontent cependant aux mobilisations citoyennes menées dans ce territoire suite notamment à un forum sur la pauvreté tenu en 1997 dans la MRC de Matawinie, réalisé en écho à la démarche nationale et régionale du Forum sur le développement social. Ces mobilisations ont conduit à la mise en place «d'animation locale» dans 3 municipalités (Saint-Jean-de-Matha, Sainte-Béatrix, Sainte-Émilie-de-l'Énergie) autour de problématiques prioritaires.

Les formations d'ATTD auxquelles ont par la suite participé des organisateurs communautaires et des agents de développement de la Matawinie ont amené des organismes locaux (CSSS, SADC, CJE, Centre de réadaptation la Myriade) à relancer l'animation locale sur l'ensemble du territoire de la MRC de Matawinie, à partir d'un projet dont «le principal objectif était de développer un territoire sous un nouveau mode, soit avec la participation active des citoyens dans toutes les étapes de développement» (SADC Matawinie, 2008 : 3). Le projet a permis une mobilisation citoyenne dans toute la MRC, selon les étapes de la méthode ATDD, à partir d'une formation dispensée par la personne-ressource de la Lorraine et des outils qui y ont été développés. Un comité de participation citoyenne a ensuite été constitué comme noyau porteur ou leader de la démarche, qui amènera à la création de 5 comités ou commissions thématiques et à une assemblée générale composée des membres de ces commissions.

La démarche a culminé à la fin 2006 dans la tenue de la 8^e Université de Pays de l'UNADEL, une organisation française vouée au développement local, qui a rejoint plus de 200 participants en provenance surtout de la région de Lanaudière, mais aussi des États-Unis,

de la Guadeloupe et du Maroc. Elle a fait l'objet en 2009 d'une charte ou énoncé de principes «précisant certaines règles de collaboration» auquel les organismes et citoyens impliqués dans les actions du Projet Matawinie se sont engagés, et qui définissent les règles éthiques et les orientations générales de la démarche (voir annexe 2).

Enfin, ce projet de participation citoyenne est «parrainé» et «réseauté» au plan organisationnel par le Comité local de développement social de la Matawinie (CLDSM), auquel participent des acteurs publics, parapublics, privés et communautaires des principaux secteurs d'activité³, et où siège le préfet de la MRC. Le CLDSM qui permet de faire le lien entre les tables de concertation sectorielles ou thématiques couvrant une partie ou l'ensemble du territoire, a créé un prix de l'entreprise citoyenne. Au cours des dernières années ces tables de concertation ont eu un accès direct au Conseil des maires en allant y présenter leurs activités à tour de rôle. Le comité agit lui-même comme une composante locale (sur la base des territoires de MRC) supportée par la **Table des partenaires de développement social de Lanaudière** (TPDSL)⁴, en gardant par ailleurs un lien avec le RADDL dans un rapport de réseautage et de formation.

1.3. Démarche d'animation citoyenne pour un projet de territoire en Haute-Matawinie

En début 2007, en réaction aux fermetures des usines Louisiana Pacific (bois ouvré) **de St-Michel-des-Saints et St-Zénon**, des acteurs de ces municipalités (notamment Caisse populaire, Chambre de commerce, élus municipaux, curé de la paroisse, organisateur communautaire du CSSS) ayant déjà participé à des rencontres avec le formateur de l'ADES et ayant des liens avec des membres du RADDL, ont conclu à la pertinence d'initier une démarche ATDD commune à ces 2 territoires. On est alors passé dans ce cas d'une approche mobilisant la population locale sur une base thématique pour l'ensemble de la MRC, à une approche territoriale mobilisante regroupant 2 municipalités voisines faisant face à des problèmes communs.

Ces personnes en ont rejoint d'autres. Ainsi, dans un premier temps, **une quinzaine de citoyenNES de St-Michel-des-Saints et de St-Zénon ont décidé de former un noyau porteur, nommé Comité de participation citoyenne** et de s'engager dans la construction d'un projet de territoire pour la Haute-Matawinie (...) Une des premières démarches du noyau porteur a été **d'aller**

³ Aux acteurs déjà présents à l'origine du projet, se sont ajoutés le Centre d'action communautaire et bénévole, le Centre local d'emploi, le Centre local de développement, la Commission scolaire des Samares, la MRC Matawinie, le Réseau des organismes d'aide alimentaire, la Sûreté du Québec, Services Canada, la Table des groupes communautaires de la Matawinie, la Caisse populaire de la Haute Matawinie, 1 représentant des Chambres de commerce de la MRC Matawinie, 1 propriétaire de résidence privée.

⁴ Mise sur pied suite au Forum régional sur le développement social de 1998, la TPDSL mobilise les acteurs institutionnels, privés et communautaires locaux et régionaux de Lanaudière et assume la gestion de l'entente spécifique en développement social auquel contribue la CRÉ Lanaudière, Centraide Lanaudière, l'Agence SSS de Lanaudière, les CSSS Lanaudière nord et sud, et le mouvement Desjardins.

chercher l'aval des deux conseils municipaux afin de s'assurer de leur soutien. (CRSA, 2010 : 41).

À l'automne 2007, des consultations ont été réalisées par sondages et lors de rencontres publiques auprès de la population des 2 villages, incluant une Consultation Jeunesse visant le dernier cycle du secondaire et les cégépiens. De février 2008 à l'automne 2009, la mobilisation s'est poursuivie à travers 5 comités thématiques, « à partir des résultats des consultations **pour identifier, prioriser et mettre en œuvre des projets**» et élaborer un projet de territoire :

Les communautés se sont dotées d'un projet de territoire commun, adopté par les personnes impliquées dans la démarche et par les conseils municipaux des deux villages. Ce document sert de guide aux actions à entreprendre. (Ibid : 42)

La démarche a été supportée financièrement et techniquement par des partenaires du milieu (CLD, SADC, CJE), qui ont permis par entente avec le CSSNL de «s'assurer d'un plus grand nombre d'heures de la part de l'organisatrice communautaire qui accompagnait la démarche depuis le début.»

2. Une démarche d'ATDD : principaux éléments de définition et d'opérationnalisation

Dans la présente section, nous présentons l'approche d'ATDD à partir des éléments constitutifs tels que nous avons pu les dégager à partir de la documentation disponible, soit les grands concepts qui la caractérisent, ses éléments déclencheurs (origine), la définition du territoire d'intervention, les acteurs qui la produisent, son processus de réalisation et ses modes de gouvernance, et enfin les résultats qu'on en connaît.

2.1. L'ATDD : ses référents théoriques

Tels qu'explicités dans le Cadre de référence du RADDL produit en 2007 reformulés dans le Rapport de recherche (CRSQ, 2010), les concepts de base réfèrent à un ensemble de valeurs et de principes définissant tant le processus ou la stratégie d'intervention (**animation**) du Réseau lui-même et des initiatives locales de développement des communautés (**territoriale**) que les orientations ou la vision de développement local recherché (**développement durable**), dont la finalité vise l'amélioration des «**conditions de vie de l'ensemble de la population d'une communauté, particulièrement des personnes démunies.**»(CRSA, 2010 : 24).

Ces valeurs sont regroupées en 3 ensembles (voir annexe 3) : 1- celles liées à la **démocratie participative** et à la participation citoyenne; 2- celles liées à une stratégie **d'innovation** privilégiant une vision globale et à long terme; et 3- celles liées à la **solidarité** des acteurs-leaders locaux et régionaux, des formateurs et accompagnateurs ainsi que des citoyens, en misant sur le potentiel des communautés locales définies comme bases de l'action de développement.

L'axe central de l'approche repose grandement sur la notion de **développement durable**, élaborée par la Commission mondiale sur l'environnement et le développement des Nations Unies dans un rapport (CMED, 1987) mieux connu comme le *Rapport Bruntland*, du nom de sa présidente, qui est devenu depuis la référence théorique et pratique mondiale en matière d'orientation du développement intégrant et respectant la protection de l'environnement. Selon Bruntland, «le développement durable est un **mode de développement** qui répond aux besoins du présent sans compromettre la capacité des générations futures de répondre aux leurs. Deux concepts sont inhérents à cette notion :

- le concept de « besoins », et plus particulièrement des besoins essentiels des plus démunis, à qui il convient d'accorder la plus grande priorité;
- l'idée des limitations que l'état de nos techniques et de notre organisation sociale impose sur la capacité de l'environnement à répondre aux besoins actuels et à venir. (Wikipédia, consultée le 10 novembre 2010)

Les principes mis de l'avant à la suite du *Rapport Bruntland* proposent de voir le **développement durable**, non pas uniquement à travers le respect de l'environnement

dans le développement économique traditionnel, mais comme étant issu de la jonction (intégration) des 3 dimensions du développement (social, économie, environnement). Celui-ci devient **vivable** par la combinaison social-environnement, **équitable** par l'équilibre du social et de l'économie, et **viable** par l'intégration de l'économie et de l'environnement.

Le développement durable vise donc à concilier le développement économique, le développement social, la protection de l'environnement et la conservation des ressources naturelles. Le développement culturel est aussi de plus en plus associé à ce concept.

L'impact du Rapport Brundtland fut considérable, amenant les Nations Unies aux grands plans d'action en environnement, notamment à travers la **Déclaration de Rio sur l'environnement et le développement**, adoptée lors du Sommet de Rio en 1992. Cette déclaration établissait des principes fondateurs⁵ et a été à l'origine des plans d'action mondiaux sur la réduction des gaz à effets de serres et les changements climatiques, dans un vaste programme d'action pour le 21^e siècle, appelé **Agenda 21**⁶. Ce programme international, auquel ont adhéré quelque 170 pays, a prévu des démarches au niveau territorial local. **L'Agenda 21 local**, présenté comme

un processus multisectoriel et participatif destiné à atteindre les buts de l'Agenda 21 au niveau local et au moyen de la préparation et de la mise en œuvre d'un plan stratégique d'action sur le long terme, plan qui traite des enjeux locaux et prioritaires de développement durable. (notre traduction de ICLEI, http://a21l.qc.ca/web/document/LA21_survey_1997.htm, consulté en ligne le 2012-10-20)

Christiane Gagnon (Gagnon et Arth, 2007) explicite cette définition à travers les composantes clé suivantes :

- processus multisectoriel, c'est-à-dire incluant les dimensions environnementale, sociale, économique et de gouvernance ;
- projet de territoire participatif incluant les citoyens, les élus et les acteurs territoriaux ;
- initié par une collectivité territoriale ou par un organisme du milieu, tel qu'un comité d'environnement ou une agence de développement local, etc. ;
- destiné à traiter localement des enjeux et des principes du DD, incluant les enjeux territoriaux du ou des territoires d'actions pertinents (arrondissement, quartier, ville, regroupement de villages, bassin versant, MRC, région) ;

⁵ établissant les valeurs et règles devant guider l'action des États, dont l'obligation d'impliquer le public, en particulier les jeunes, les femmes, les communautés locales et autochtones. À noter que la loi québécoise sur le développement durable, adoptée en 2006, a privilégié 16 principes qui regroupent les 27 de la Déclaration de Rio.

⁶ L'Agenda 21 (ou Action 21, en français) énumère quelque 2500 recommandations concernant les problématiques liées à la santé, au logement, à la pollution de l'air, à la gestion des mers, des forêts et des montagnes, à la désertification, à la gestion des ressources en eau et de l'assainissement, à la gestion de l'agriculture, à la gestion des déchets.

- aux moyens de la mobilisation et du renforcement des capacités des individus (Ayeva, 2003), des groupes sociaux et des organisations (privées, publiques), à l'aide d'outils appropriés (dont l'état des lieux, le diagnostic territorial, la vision stratégique), d'un plan d'action à long terme (objectifs et actions) et de son suivi. (Gagnon et Arth, 2007)

L'Agenda 21 local propose certes la vision du développement durable comme modèle, mais comporte aussi une démarche opérationnelle et des outils de planification stratégique à l'échelle des territoires locaux, dont on retrouve les éléments détaillés dans un **Guide pour les agendas 21^{siècle} locaux** développé et géré par le Centre de recherche en développement territorial de l'UQAC, qui ajoute maintenant l'appellation **viable** à l'expression classique du développement durable (DDV).

Un autre concept-clé mis de l'avant reprend l'expression plus classique de **développement local**, qu'on a défini dans le projet de Matawinie par les prémisses suivantes :

- La volonté des membres d'une communauté de définir eux-mêmes leurs problèmes, leurs besoins, leurs actions et leur qualité de vie.
- La capacité à résoudre les conflits et de rétablir des relations de coopération.
- La collectivité et les individus évoluent dans un contexte de perpétuel changement ou de transformation continue.
- Les valeurs partagées par les membres d'une communauté sont le point d'ancrage pour mener à bien les projets qui prennent forme dans les organisations.
- La solidarité est le produit d'une décision volontaire et consciente qui lorsque traduite en action, rend concret le sentiment de responsabilité réciproque sur lequel la solidarité est fondée.
- La réunion de la réflexion et de l'action permet à la fois un changement des acteurs locaux eux-mêmes, comme un changement de la situation en faveur du milieu.
- Une logique «territoriale» de type horizontale (sic) débouche sur l'intersectorialité et sur la prise en compte de la complexité de l'environnement, la multiplicité de partenariats possibles et l'enchevêtrement des responsabilités. Le développement local ne se décrète pas, mais résulte de la conjugaison d'un ensemble d'actions menées dans une logique de partenariat entre les citoyens, les entreprises publiques et privées, puis les élus, laquelle ne peut devenir effective que dans le cadre d'espace de proximité. (SADC de Matawinie, consulté en ligne le 16 novembre 2010 www.matawinie.qc.ca/fr/developpement_local_vision.asp)

En somme, si l'approche ATDD développée par le RADDL s'inspire implicitement des principes et stratégies mises de l'avant en DD à travers les Agendas 21 locaux – en s'y référant comme une des sources-, de même qu'en développement local dans une perspective opposée au type libéral de l'entrepreneuriat privé et du modèle capitaliste dominant (Tremblay et Fontan, 1994; Favreau et Lévesque,1996; Vachon,1993), les outils

développés pour la mobilisation des communautés locales ont amené une adaptation locale des éléments de méthode développés par ailleurs dans «l'expérience de Metz» et à travers la mouvance de l'approche du Réseau québécois de Villes et villages en santé (RQVVS).

2.2. L'origine d'une démarche d'ATDD

Les facteurs à l'origine ou les éléments déclencheurs d'une démarche ATDD sont, comme dans toute initiative de développement local, de nature réactive aussi bien que pro-active. L'initiative première vient en général de quelques partenaires du milieu (intervenants-dirigeants d'organismes) qui conviennent de la pertinence d'initier une animation locale, et mobilisent

des citoyenNEs, d'autres actrices et acteurs du milieu et recherchent l'appui des éluEs. En général, un comité initiateur proche du RADDL contactera des intervenantEs rattachéEs à des organisations membres de ce Réseau pour bénéficier de ressources pouvant les accompagner. Ces premières étapes mènent à la naissance d'un comité porteur. (CRSA, 2010 : 24)

Dans le cas d'une démarche locale, c'est le regroupement de 2 municipalités dans une nouvelle entité qui est l'élément déclencheur, soit la décision des nouveaux élus de se donner un plan de développement, qu'on réalisera en suscitant la participation de la population. Dans d'autres cas, c'est le Pacte rural qui crée l'opportunité, certaines municipalités se servant de la méthode ATDD pour préparer leur plan d'action, et la MRC exigeant par la suite que les projets soumis soient le fruit d'une mobilisation citoyenne.

Dans le cas de la Matawinie, où la démarche a mobilisé l'ensemble de la MRC, selon Alain Coutu⁷, l'origine de la démarche est venue de plusieurs sources et circonstances, qui ont généré des mobilisations différentes selon les objets ou les localités :

- offre de services des organismes partenaires à une municipalité ciblée ou à un groupe thématique (ex. jeunesse, culture, agroforesterie, ...) qui veut participer au projet de territoire...;
- demande d'une communauté locale vivant une crise socioéconomique (2 villages de la Haute Matawinie) ou encore qui veut améliorer sa qualité de vie à tous les niveaux ;
- mobilisation amenée comme conséquence de l'adoption d'une politique familiale, ou sur des problématiques spécifiques : pauvreté, transport, logement social
- suites des actions de formation et de promotion d'une démarche d'animation en DD inspirée par l'agenda 21.

⁷ Présentation au colloque annuel du Réseau québécois de Villes et Villages en santé, 2009. Alain Coutu, qui était organisateur communautaire au CLSC, CSSS Nord de Lanaudière, a été un des principaux acteurs terrain du Projet de participation citoyenne Matawinie et promoteur de la démarche ATDD dans toute la région de Lanaudière.

En somme, au plan global, on peut conclure que la promotion de la formation à l'ATDD par le RADDL, ainsi que le réseautage et l'accompagnement qu'il a permis dans la région, ont servi d'agent déclencheur qui a généré une communauté de pratiques. Celle-ci s'est développée à travers des initiatives locales qui visaient à parfois provoquer, parfois canaliser des mobilisations sectorielles ou thématiques autour d'une vision et d'une démarche amenant à orienter l'action collective locale dans la recherche d'un projet de territoire.

2.3. Territoire d'intervention

Le territoire de déploiement d'un plan d'action en DD est à géométrie variable, selon le niveau pertinent visé (arrondissement, quartier, ville, regroupement de villages, bassin versant, MRC). Il importe au départ de bien le définir, en s'assurant qu'il constitue un territoire vécu ou de proximité, «le lieu d'appartenance d'une population partageant une culture relativement commune et vivant des rapports sociaux».

En Matawinie, si l'ensemble du territoire de la MRC a été visé par les thématiques transversales communes (environnement et qualité de vie, logement social, Jeunesse, culture, ...), des localités ont fait l'objet de «projets de territoire», dont deux localités frappées par la crise forestière qui ont développé un projet commun, dit de la Haute Matawinie.

Dans sa démarche de promotion, le RADDL a visé à couvrir l'ensemble du territoire de la région de Lanaudière à travers les sessions de formation. On doit noter qu'il rayonne maintenant dans d'autres régions via le transfert du programme de formation développé suite à l'expérimentation réalisée en début 2008 et mis à jour en 2010.

2.4. Acteurs impliqués

S'agissant d'une démarche globale qui s'échelonne sur une longue période et dont la finalité est l'élaboration d'un projet de territoire mobilisateur, l'ATDD implique plusieurs catégories d'acteurs locaux : au premier chef les citoyens (participation citoyenne), mais aussi les dirigeants d'organismes et d'entreprises des différents secteurs (intersectorialité), les intervenants en support (accompagnement) et les élus locaux (décideurs politiques).

Selon le RADDL, la **participation citoyenne** est au cœur des démarches d'ATDD :

Les personnes qui vivent les problèmes dans leurs communautés sont les mieux placées pour nommer les problèmes qu'elles vivent et pour identifier les solutions. **Les citoyenNEs sont donc considérés comme étant les expertEs** de la connaissance de leur communauté. (CRSA, 2010 : 25)

La participation citoyenne est définie comme constitutive, même «incontournable dans les démarches accompagnées par le RADDL» et contribue à développer de nouveaux modes de démocratie participative et de gouvernance partagée (co-construction des décisions) dans

la démocratie représentative locale. (Lévesque, 2007; Mercier et Bourque, 2009). Vue comme une condition de base pour la constitution des mécanismes de réalisation de la démarche, soit le noyau porteur et les comités de projets ou les commissions thématiques, la «participation de la population en général» est prévue et, selon la réalité des territoires, est incorporée à chacune des étapes «par des entrevues avec des groupes ciblés, des sondages, des consultations publiques ou autres» (CRSA, 2010 : 25).

Les modalités de la mobilisation et de l'intégration de cette participation citoyenne dans les démarches collectives ne sont pas autrement définies, ni les moyens à prendre pour éviter ou limiter les risques de son instrumentalisation par des décideurs. On peut supposer que la forme qu'elle prendra et la place qu'on lui fera vont évoluer selon les dynamiques et mécanismes de la participation citoyenne déjà en action dans chaque communauté, ainsi que les circonstances et facteurs déclencheurs de la démarche tout autant que son objet central.

Pour ce qui est de la participation des organismes communautaires, ceux-ci sont peu présents dans les projets de petites localités, leur mandat étant en général défini sur la base d'un territoire de MRC. Par contre, les personnes qui participent au noyau ou à des comités thématiques sont souvent membres ou même leaders d'associations locales (comme l'AFEAS, les Chevaliers de Colomb, des groupes d'entraide) et agissent plus ou moins formellement comme agents multiplicateurs dans la circulation de l'information et aussi mobilisateurs lors des consultations publiques et dans la réalisation des projets.

L'intersectorialité est un autre facteur structurant de la démarche d'ATDD d'une communauté donnée, qui passe par «la construction du partenariat entre **des actrices et des acteurs œuvrant dans différents domaines** reliés aux quatre (4) dimensions du développement durable...». Issu de l'engagement formel et de l'implication réelle des organisations (publiques, parapubliques, communautaires, privées) de tous secteurs, le partenariat permet le partage de l'expertise et des connaissances disponibles dans la communauté.

Le RADDL n'identifie pas un rôle de leadership premier pour les **élus municipaux**, prônant plutôt que les communautés développent des rapports égalitaires et de co-responsabilisation entre élus et citoyens. Par contre, selon les documents diffusés à partir du Projet de Matawinie, s'ils ne doivent pas nécessairement occuper les positions clés dans le noyau porteur, on doit s'assurer de leur appui réel à la démarche, ou à tout le moins leur ouverture à y participer. Selon l'approche initiale inspirée de l'expérience française, on recommande même de leur confier la présidence de commissions thématiques

... parce qu'ils ont en charge la recomposition sociale qui s'impose aux territoires, notamment les territoires urbains sensibles ou ruraux désertifiés. De la sorte, les auteurs de projets issus de la société civile ne se situent pas vis-à-vis

des élus en demandeurs, mais en co-constructeurs. (SADC de Matawinie, www.matawinie.qc.ca/fr/developpement_local_vision.asp, consulté le 16 novembre 2010)

Les organisateurs communautaires (CSSS) et agents de développement (CLD, SADC)⁸ sont les principaux **acteurs locaux d'accompagnement** d'une démarche, dans un rôle technique et/ou de support à la coordination, généralement à raison d'un intervenant affecté à temps partiel à une commission thématique ou à un comité de projet. D'autres ressources peuvent aussi s'impliquer dans une démarche selon les projets retenus (ex. ressource en environnement, développement de coopérative, logement). Lorsque plusieurs ressources sont impliquées dans une même démarche comportant plusieurs projets et commissions thématiques, ils peuvent se concerter à travers un comité de pilotage.

Leur rôle est important, et exercé en général dans des tâches d'animation et de support méthodologique : « L'aide éventuellement apportée par un intervenant extérieur stimule la production collective (mais ne peut être là pour la remplacer). Celui-ci est impliqué dans la méthode, distancié par rapport aux enjeux du territoire et enrichi d'autres expériences territoriales. » (www.matawinie.qc.ca/fr/developpement_local_vision.asp), consulté le 16 novembre 2010).

L'accompagnement et les tâches techniques réalisées par les personnes-ressources est perçu comme essentiel par les citoyens interrogés lors de la recherche, car, entre autres, cela leur permet d'être plus impliqués dans les rôles qu'ils souhaitent jouer, c'est-à-dire prendre la parole, orienter les décisions dans le développement de leur territoire et mener des actions en ce sens.

En ce qui concerne le **Projet Matawinie**, quelque 20 organismes du territoire de la MRC Matawinie (communautaires, municipaux, santé, services sociaux, emploi, éducation, sécurité publique, affaires) se sont mobilisés, en s'impliquant à des degrés variables, et selon leur expertise et ressources, dans des Commissions (concertations intersectorielles) thématiques (5) au niveau de la MRC ou d'une partie de la MRC, et dans 5 projets de territoire en incluant les projets de Saint-Jean-de-Matha, Sainte-Béatrix, Sainte-Émilie-de-l'Énergie.

Sur la période 2004-2009, en incluant la démarche du projet de territoire de la Haute-Matawinie, quelque 60 citoyens ont participé aux formations et aux travaux des Commissions, en s'appropriant et utilisant les outils de diagnostic et de planification et dans l'élaboration et la mise en œuvre de pistes d'action et projets concrets.

⁸ On a vu aussi une municipalité embaucher une ressource spécifique (agente de développement) pour la démarche d'ATDD.

Du côté de l'accompagnement de la démarche, des intervenants professionnels et agents de développement d'organismes partenaires (SADC, Centre communautaire et bénévole, CSSS, Carrefour Jeunesse emploi) ont agi comme animateurs (au-niveau surtout des procédures) des Commissions, où la participation citoyenne était la plus importante, et où une fonction de co-animateur et de secrétaire était occupée par un citoyen, un élu ou un représentant d'organisme.

La démarche du Projet a bénéficié pour les 2 premières années des contributions financières de la SADC Matawinie et de la CRÉ de Lanaudière via le Fonds de développement régional, en particulier pour les frais encourus pour les activités de formation.

Au plan régional, il faut noter aussi l'implication des grands partenaires des secteurs publics, privés et communautaires de la région de Lanaudière dans le RADD-L et la TPDSL. Cette implication s'est traduite notamment par des engagements financiers importants récurrents dans le Fonds de l'entente spécifique en développement social, qui a permis de coordonner la TPDSL et de supporter les Comités locaux de développement social.

2.5. Processus de l'intervention

La démarche procède par un processus structuré, avec des outils techniques et cibles d'action précises, empruntant à Villes et villages en santé (projet rêvé), et à une démarche rigoureuse (genre élaboration de programme) de définition de problèmes et de planification d'actions.

Tout en insistant sur la nécessité d'adapter la démarche en fonction de chaque communauté locale ou même comité thématique, l'ATDD est présentée comme une **méthode de travail commune**, structurée à travers les étapes suivantes :

- **Mobilisation et participation citoyenne**

SupportéEs par le travail des agentEs, les citoyenNEs, les représentantEs d'institutions, les éluEs et les différentEs acteurTRICEs de la **société civile** se regroupent sur un territoire donné pour contribuer, d'égal à égal, à la démarche.

- **Consultation citoyenne**

Valider les résultats, à chaque étape, par la population locale en prévision d'adapter les orientations et les actions.

- **Diagnostic**

Dresser collectivement le portrait du territoire dans ses dimensions économique, sociale, culturelle et écologique. Identifier les forces, les limites et les opportunités.

- **Vision du développement de la communauté – prospective**

Rêver collectivement le territoire sous toutes ses dimensions dans les 25 – 20 – 15 – 10 prochaines années. Étape importante qui trace la ligne des actions vers un idéal et qui permet de voir les contraintes comme des opportunités d'avancement et non comme des entraves à l'atteinte de l'idéal.

- **Plan d'action**

Déterminer les objectifs pour le territoire en fonction du diagnostic et de la vision partagée, tout en tenant compte des quatre dimensions (social, économique, écologique, culturel) du développement durable.

- **Mise en œuvre des actions**

Réaliser les activités du plan d'action

- **Évaluation**

Évaluer la réalisation et les résultats de chaque étape de la démarche. L'évaluation est un diagnostic qui porte tant sur les étapes du processus utilisé que sur l'atteinte des objectifs au plan d'action.» (RADDL, 2007 : 10)

Par delà les étapes, qui intègrent de façon transversale la perspective d'approche intersectorielle et participative et le focus du développement durable, on peut retenir que la démarche se caractérise par :

- un processus **continu d'apprentissage collectif** dans l'action (sur les techniques de diagnostic, de travail en réseau et de réflexion prospective);
- un support **d'animation (accompagnement) continu des principaux organismes** de services ou de développement.

Comme il s'agit d'une démarche de planification qui peut s'échelonner sur plusieurs années (de 2 à 3 ans) avant la formulation du plan d'action, lequel est souvent de 3 ans et même 5 ans, le cycle complet peut donc s'étendre sur une période de 5 à 7 ans. Il est évident que des mécanismes d'évaluation et de suivi doivent être introduits soit à chaque étape, soit sur une base périodique pour assurer la mobilisation et l'ajustement continu du plan d'action.

2.6. Modes de gouvernance

Tel que déjà mentionné à quelques occasions, l'initiation et le suivi de la démarche reposent sur la formation et le maintien d'un **noyau porteur central**, le plus large et représentatif possible, dont la **composition-type** est plus ou moins formelle, mais doit faire une place :

- aux membres du groupe initiateur, qui sont en général des leaders plus sensibilisés, des agents de développement et des responsables de certains organismes locaux;
- aux citoyenNEs de catégories variées (sexe, âge, zones géographiques, types d'occupation, milieu économique, social, environnemental et culturel);
- aux représentants d'organismes du milieu (associations d'intérêts, organismes communautaires autonomes, organismes de développement, institutions, etc.)

- aux élus municipaux;
- aux représentants de chaque comité /projet initié par la démarche;
- aux organismes externes de développement (CSSS, SADC, CLD, CJE, etc.).

Les **rôles et fonctions** de ce noyau porteur sont d'assurer la promotion et la coordination de la démarche, notamment :

- support à la mobilisation et à la réalisation des actions et des projets;
- liaison entre les comités-projet;
- intervention directe d'initiation de projets;
- vigie de suivi quant au respect de la vision de développement.

Dans le cas du **Projet de Matawinie**, le noyau porteur regroupe 3 représentants des comités locaux ou commissions thématiques (généralement le trio d'animation) et agit «comme un lieu de partage et d'information sur la démarche entre les différents comités citoyens, ... et se réunit au besoin, soit environ une fois par mois» (RADDL, 2007 : 10). À l'origine, cinq commissions thématiques avaient été formées sur autant de thèmes, soit alimentation et agriculture, logement et pauvreté, environnement et qualité de vie, culture et vivre ensemble, opportunité et nouveaux emplois, dont seulement les 3 premières sont toujours en fonction. S'ajoutera par la suite le comité du noyau porteur de la Haute-Matawinie, qui a opéré sur une base relativement autonome, à travers une démarche visant l'ensemble du territoire des 2 municipalités mobilisées et qui mettra sur pied 5 comités de travail sur les thèmes de «nature et culture, santé et services, culture et loisirs, économie et emploi, et finalement jeunesse».

La participation citoyenne s'exerce à travers le noyau porteur, les commissions (ou comités) et l'assemblée générale des membres de comités, qui en l'occurrence semble ne s'être réunie que lors de l'étape de la vision-prospective.

Dans cette structure de gouvernance, on accorde par ailleurs une grande importance aux **élus locaux**, de façon à les intégrer en co-construction des projets avec la société civile. L'implication ou la collaboration des élus fait en sorte que les démarches avancent, mais cette implication n'a pas la même importance dans tous les territoires.

Autre acteur impliqué dans la gouvernance : le Comité local en développement social, qui parraine et supporte le projet de Matawinie.

Pour ce qui est du **projet de territoire de la Haute Matawinie**, selon le rapport du CRSA, on retrouve également un comité exerçant la fonction de noyau porteur :

Depuis la création des comités, la démarche est toujours coordonnée par un **noyau porteur**. Celui-ci était à l'automne 2009, composé de sept (7) personnes, des citoyenNEs et d'organisations partenaires de la démarche. Au moins un

membre du noyau porteur siège sur chacun des comités thématiques de façon à maintenir les liens entre eux. (CRSA, 2010 : 42)

2.7. Résultats atteints

Les actions de formation et les projets terrain ont généré dans une quinzaine de territoires des réalisations concrètes en termes de résultats mais tout autant et peut-être davantage de processus.

Le récit de 6 pratiques recensées dans le rapport de recherche exploratoire sur la participation citoyenne (CRSA, 2010) dans ces 6 projets permet d'en démontrer les retombées dans les communautés sous plusieurs dimensions. Celles-ci touchent les activités de planification elles-mêmes, qui ont par exemple stimulé la mobilisation, sensibilisé et initié les participants à de nouvelles réalités, connaissances et outils, favorisé la créativité, l'innovation et le sentiment d'appartenance dans les communautés. On observe aussi que les démarches ont parfois permis «d'ouvrir la porte à un nouveau mode de gouvernance territoriale» et que les plans de développement qui en sont issus ont procédé d'une vision plus large et intégrée, où la qualité de vie et certaines problématiques sociales et culturelles ont pris plus de place. De même des stratégies nouvelles de développement ont pu être adoptées, permettant de générer des projets concrets mobilisateurs, et répondre à certains problèmes majeurs au plan économique ou d'ouvrir de nouvelles avenues au plan du vivre ensemble (loisirs, liens intergénérationnels, place des jeunes).

Dans le cas du **Projet citoyen de Matawinie**, on peut sommairement rappeler les résultats suivants :

- réalisation en 2004 d'un diagnostic des territoires de la MRC par les comités locaux et thématiques, selon des données chaudes (perceptions) et froides (statistiques), avec l'aide des intervenants des différents organismes concernés;
- la formation sur le processus donnée aux citoyens en 2005, qui coïncidait avec la fin de l'étape du diagnostic, a permis de rassembler tous les acteurs mobilisés dans les comités, et de les amener à se projeter dans une vision d'avenir globale et intégrée du développement de leur territoire, qui donne une première vision de leur projet de territoire ;
- en 2006, la priorisation des problématiques a permis de cibler plusieurs projets à amorcer dans les années suivantes au-niveau local et à la MRC sur des aspects variés, dont la mobilisation pour l'emploi et la relance économique en Haute Matawinie, un plan d'action concertée de lutte à la pauvreté, la création des commissions Environnement et qualité de vie, et Logement social;
- à l'automne 2006, dans le cadre de la 8^e Université de pays dont la MRC a été l'hôte, des membres des comités citoyens de Matawinie et de Lanaudière ont pu échanger avec des *alter ego* en provenance des États-Unis, de la Martinique et du Maroc sur des outils ou idées de projets reliés à leurs problématiques;

- en 2009, la Charte de territoire vient expliciter certaines règles éthiques et méthodologiques (rôles et attentes, règles de collaboration) que les organismes partenaires et les citoyens s'engagent à respecter, et qui réaffirment les principes, valeurs et orientations stratégiques du Projet citoyen.

Par ailleurs, au plan du processus, selon un bilan établi en 2008 (Landreville, 2008), on retient comme grands résultats :

- par rapport à la *gouvernance territoriale* : «les élus et les organismes de développement ont pu constater que la participation des citoyens au développement du territoire n'est pas une menace à leur pouvoir de décision, mais plutôt une assurance que les projets réalisés sont à l'image de la réalité vécue par les citoyens pour qu'ils reçoivent l'appui du milieu, ce qui augmente leur chance de succès»;
- par rapport à *l'intersectorialité* : «une des plus belles réalisations, de notre point de vue, est l'amélioration de la synergie entre les organismes de services et de développement, due en grande partie à l'implication de plusieurs d'entre eux dans l'animation et le soutien de la démarche».

On dégage par contre quelques ajustements à apporter à la démarche :

- le «projet de territoire», but visé par la démarche, et abordé au départ selon le découpage administratif, devrait plutôt se réaliser selon les «bassins naturels» ou regroupements de municipalités, ce qui s'est finalement produit en Haute Matawinie dont le projet regroupe St-Michel-des-Saints et St-Zénon ;
- le momentum des activités doit tenir compte des activités saisonnières (agricoles, forestières) et des conditions climatiques (hiver, état des routes) ;
- la mobilisation continue des citoyens et leur renouvellement dans les comités représentent les 2 plus grands défis ;
- les bases de mobilisation et de participation peuvent être multiples, soit par thématique, par population-cible, par bassin de territoire, ou à partir d'une communauté locale d'appartenance. Le défi est d'assurer la coordination et la cohésion entre toutes ces animations locales ;
- le soutien d'un projet de participation citoyenne est **un travail à long terme**, ce dont tout le monde doit prendre conscience : élus, organismes et citoyens.

3. L'ATDD ET LE DC : SON CARACTÈRE SPÉCIFIQUE, SES PERSPECTIVES POUR LA PRATIQUE.

En complément sur cette approche, nous proposons quelques réflexions quant au caractère spécifique et les perspectives pour la pratique de DC que présente selon nous l'approche de l'ATDD. Cette section se veut davantage une analyse de cette approche telle que nous la percevons comme pratique de DC, analyse qui n'engage aucunement les acteurs et actrices qui ont collaboré à la rédaction des 2 premières sections et les ont validées.

Telle que développée et diffusée par le Réseau d'animation en DD de Lanaudière, cette approche réunit un certain nombre de dimensions qui, prise chacune en elle-même, ne lui sont pas spécifiques; mais par l'intégration conceptuelle et méthodologique qu'on en fait, ces dimensions lui donnent un caractère distinctif qui nous la fait retenir comme approche et modèle novateurs qui peuvent aider à orienter et encadrer une démarche en développement des communautés. De façon globale, nous en retenons quelques faits saillants suivants, par lesquels nous voulons faire ressortir les éléments clés spécifiques, ainsi que ses forces et limites.

3.1. Planification stratégique de territoire

L'approche du développement durable et la référence au processus de l'Agenda 21 local permet de donner une vision large et inclusive (participative) à une démarche ou une initiative classique de développement local, qu'elle soit réactive ou pro-active, partielle ou globale. La structure générale de la méthode proposée s'inspire cependant davantage d'une méthodologie apparentée à une démarche du type **planification stratégique** adaptée à un contexte, non pas d'entreprise ou d'organisation, mais de communauté locale ou de territoire.

La source initiale de l'expérience française (Metz) amène d'ailleurs une terminologie et une stratégie qui mettent l'accent sur le processus de mobilisation de la participation citoyenne à l'élaboration d'un **projet de pays ou de territoire**. Celui-ci appelle donc une démarche de planification globale et à long terme du développement du territoire, où l'ensemble des acteurs collectifs est mis à contribution, dans le respect des rôles, pouvoirs et ressources des leaders politiques (élus) et organisationnels.

Le concept de **développement durable** auquel on accorde plus de valeur dans l'ATDD apparaît donner en principe une vision plus intégrée et consistante à cette projection globale et à long terme du «pays rêvé». Dans la mesure où ce concept demeure ouvert, comme le produit de l'intégration des grandes variables du développement (environnement, social, économique, culturel et même politique), il peut constituer un «phare» stimulant et un guide innovateur pour la mobilisation citoyenne et la

concertation intersectorielle. Il semble toutefois, d'après la recherche du CRSA dont les conclusions nous ont d'ailleurs beaucoup servi pour l'ensemble de cette section, que les éléments-phares du concept, auxquels sont introduits les participants au départ de leur implication, soient moins nommés et présents par la suite, l'emphase étant mis sur la gestion des procédures des travaux liés au diagnostic et au plan d'action, de même qu'au fonctionnement des comités de projets ou thématiques, ainsi que des noyaux porteurs.

La traduction et l'appropriation du concept dans des variables et indicateurs évocateurs et structurants pour la réflexion et la pratique des citoyens et intervenants impliqués dans une démarche collective concrète représente sans doute un défi pédagogique, dans la mesure où il faut concilier plusieurs niveaux de l'action collective à initier (local-global, court-moyen-long terme, multi-dimensions du développement, intersectorialité...). Cet effort pédagogique d'opérationnalisation doit par ailleurs être constamment présent tout au long de la démarche, comme condition de l'accompagnement des acteurs, notamment les acteurs citoyens, mais aussi organisationnels et élus. À cet égard, la grille développée par le Réseau VVS⁹ pour analyser les projets de développement local en fonction des principes du DD, de même qu'une grille adaptée par le RADDL aux pratiques locales, représentent des outils intéressants, pour autant qu'ils permettent de recadrer l'action collective autour des enjeux globaux du DD dans ses dimensions locales.

3.2. Une démarche inspirée par une vision globale

Si l'ATDD se veut adaptée à toute démarche de développement local (de type progressiste), qu'elle soit initiée en réaction à une problématique spécifique (sectorielle) ou globale de communauté, ou inspirée par un souci d'amélioration de la qualité de vie globale, l'approche semble être d'abord structurée comme méthode favorisant une mobilisation génératrice d'un mieux être et mieux-vivre collectifs d'une communauté locale. En ce sens, elle nous rappelle les grandes opérations de sommet socio-économique ou de développement social qu'on a connues dans les années 80-90 au plan local ou régional, abandonnées depuis au profit d'une part des planifications stratégiques empruntées au modèle de l'entreprise privée, d'autre part des concertations sectorielles ou thématiques qui mobilisent maintenant les acteurs collectifs au gré des programmes publics et privés conçus le plus souvent en silos.

L'innovation qu'apporte l'ATDD nous paraît être de revaloriser la place que doit prendre la **vision globale et à long terme** qui devrait encadrer les initiatives sectorielles et les planifications stratégiques organisationnelles, et d'y promouvoir la participation

⁹ Vers des communautés durables et en santé : grille d'analyse de projet, Réseau québécois de VVS, (sans date). Mentionnons aussi le guide produit en 2005 par la Table interministérielle sur le développement durable des collectivités (Groupe interministériel sur le développement durable, Conseil fédéral du Québec), sous le titre : *L'outil d'analyse de projet pour le développement durable des collectivités*.

citoyenne comme «intransigible» incontournable de la planification du développement et de la gouvernance territoriale. Tout en proposant une démarche et une méthode structurées, l'approche a l'avantage de permettre une adaptation aux besoins et dynamiques locales, à l'intérieur de cadres plus ou moins formels de participation qui peuvent devenir des lieux ou espaces publics de mobilisation et de médiation des différents intérêts en présence dans une dynamique de communauté locale. Tel que le souligne le rapport du CRSA, une démarche d'ATDD s'inscrit dans une stratégie de développement local «qui interpelle directement les pouvoirs municipaux...» et permet de renouveler la gouvernance locale, à travers de nouvelles formes et lieux où peuvent se rencontrer et concilier les 3 logiques d'action qui en sont la base :

- 1) La logique d'action publique qui est celle des organisations et qui se veut une logique administrative, de planification, de programmation et de mandats.
- 2) La logique d'action politique qui est celle des éluEs souvent fondée sur les enjeux de pouvoir, le court terme, la stratégie électorale.
- 3) La logique de participation des citoyenNEs qui s'inscrit dans l'action concrète, l'exercice de la citoyenneté et l'entraide. (CRSA, 2010 : 97)

Il est intéressant de ne pas fixer ces nouveaux espaces de médiation des 3 logiques dans des cadres prescrits à l'avance, tout en fournissant les balises (valeurs, principes, modes) pour amener les processus des démarches locales à les définir à partir des besoins, ressources et cultures des communautés vécues. Par delà la diversité des formes concrètes, et par delà le résultat recherché à travers un «projet de territoire ou de pays» qui soit vraiment issu de la population, c'est à l'expérimentation d'un nouveau cadre de **gouvernance partagée** que peut conduire le processus proposé par l'ATDD. En ce sens, il peut mener à renouveler les modes de gouvernance territoriale locale et même régionale, où par exemple l'ensemble des instances collectives conviennent de rendre compte de leurs propres orientations et stratégies d'action en fonction du plan de développement de la communauté, en des temps et lieux précis déterminés par la mise en œuvre du dit plan, comme un genre de «sommet périodique» local.

Ce nouveau cadre ou espace de gouvernance appelle par contre une définition fonctionnelle du niveau de territoire où il peut le mieux s'exercer. Selon les expériences vécues dans la région de Lanaudière, il semble que, pour permettre le renouvellement de la démocratie représentative, cet espace de gouvernance doit disposer d'une assise territoriale qui corresponde le plus possible au «**territoire vécu**», ce que constitue habituellement en milieu rural le **cadre de la municipalité**. Si on peut attendre du territoire administratif, que représente en général la MRC¹⁰, un cadre nécessaire pour le

¹⁰ La MRC (municipalité régionale de comté) est une instance où les maires des municipalités assument collectivement la gouvernance du territoire dont leurs municipalités locales font partie, en regard de certains aspects supra-municipaux, notamment l'aménagement, le transport, le développement économique, certains programmes gouvernementaux, dont le Pacte rural, etc.

déploiement des orientations et ressources qui encadrent le développement local, dans le cadre de la marge de manœuvre que leur laissent les programmes gouvernementaux que la MRC est appelée à gérer, il ne constitue pas nécessairement le lieu d'appartenance premier susceptible de mobiliser la participation citoyenne.

On voit dans certains territoires de MRC des mobilisations importantes autour d'enjeux socioéconomiques majeurs menant à des actions intersectorielles concertées, provoquées par des situations récentes ou lointaines de crise. Mais le niveau territorial de la MRC ne semble pas être suffisant, bien que nécessaire à plusieurs égards pour encadrer et supporter l'action locale, le plus souvent sur une base thématique quasi sectorielle. On peut en retenir que c'est le territoire municipal qui fournit le cadre global permettant le mieux l'intégration de l'ensemble des dimensions que recouvre l'approche de l'ATDD, en particulier la vision du Développement durable et une participation citoyenne soutenue.

3.3. Un processus continu sur le long terme (chantier)

Selon les citoyens participants à la recherche du CRSA, la démarche expérimentée par le RADDL semble par ailleurs souffrir de limites liées à la complexité, lourdeur et longueur de sa mise en œuvre et de sa continuité. La projection dans une vision globale et à long terme de projet de territoire représente un défi majeur, qui doit combiner dans le même exercice la rigueur de la rationalisation et la liberté de la créativité. Et surtout, toujours selon les citoyens, le lent et rigoureux (parfois même perçu comme rigide) processus de diagnostic et de mise en action semble être source de démotivation, surtout pour les citoyens.

Il y a là la difficulté de concilier le besoin de passer à l'action à court terme, pour consolider la motivation et le plaisir de l'engagement, et la nécessaire rigueur de la planification, qui permet de donner le sens et la direction de l'action globale comme des projets particuliers. Ces tensions sont inhérentes à toute démarche de mobilisation collective et le recours à des méthodes plus courtes et fonctionnelles (genre processus de résolution de problèmes et de gestion de projets, comme par exemple la **Roue du développement** de Vachon (1993), reprise en 1998 par Solidarité rurale) devrait pouvoir contribuer à mieux les gérer, et ainsi faciliter la continuité et l'articulation des multiples composantes et étapes du processus global et à long terme.

Mais nous touchons aussi à la mécanique même du processus, qui pour le CRSA, appelle à développer des pratiques de réseautage permettant de renforcer «la connexion, l'appartenance à la démarche, le développement des savoirs pratiques et la mobilisation», et qui s'apparenteraient à «des communautés de pratiques au sein du groupe des intervenantEs pour faire circuler les savoir-faire et la transmission des expertises».

En somme, une démarche ATDD devient une sorte de **chantier social local** permanent, comportant sa dynamique propre, tout en s'alimentant à un réseau plus large au niveau de la pensée comme de l'action, réalisant la maxime écologique du «agir localement, penser globalement». Ce chantier permanent procède certes comme une démarche de «planification stratégique territoriale», à laquelle nous l'avons déjà associée, mais en abordant celle-ci sous un **mode de processus continu**. Les conditions politiques, organisationnelles, économiques et même sociologiques qui déterminent l'environnement de toute démarche collective inscrite dans le long terme sont de portée limitée et le plus souvent changeantes sur des horizons temps imprévisibles. Il faut donc pouvoir intégrer dans l'identification des problèmes et dans le choix des plans d'action des outils et des moments qui permettent d'agir à plusieurs niveaux, dans une approche favorisant la capacité d'ajuster de façon progressive et continue la vision collective idéale et actuelle au monde réel et changeant. Ce qui implique d'insérer dans le processus des modes d'évaluation continue, autant sur les processus que sur les résultats.¹¹

3.4. Culture de participation citoyenne renouvelée

Tel que mentionné plus haut, le processus long, complexe et lourd de la démarche a représenté un frein pour un certain nombre de citoyens qui ont décroché en cours de route. Mais par delà cet essoufflement ressenti dans plusieurs démarches, on retient que l'ATDD a contribué à la création d'une **culture régionale de participation citoyenne**, par la mobilisation nouvelle qu'elle a permis, et le développement de connaissances et compétences individuelles et collectives en développement des communautés. Celle-ci s'exprime aussi dans la transformation des processus de décisions réalisées dans certaines démarches locales, où les citoyens ont pu contribuer à la co-construction des choix d'orientations et de projets.

L'ouverture des élus, leur implication comme partie prenante et même leur leadership dans la démarche, constituent des facteurs clés pour le renouvellement démocratique qu'appelle cette culture de participation citoyenne. Lorsque celle-ci s'exprime dans un processus dynamique et constructif, et que les rôles sont compris et les attentes partagées, notamment leur capacité à concilier le double rôle d'acteur citoyen et de décideur politique que leur implication dans la démarche et dans des projets amène, cela devient un plus pour les élus dans leur prise de décision. Cette ouverture n'est cependant pas toujours présente, au point où le pouvoir municipal peut la voir comme menaçante, limitant d'autant le potentiel de la démarche.

¹¹ Nous pensons en particulier au **Petit guide** d'évaluation participative à l'intention des initiatives de **développement des communautés**, produit par le Réseau VVS, suite aux travaux de Paule Simard, notamment **Perspectives pour une évaluation participative des processus de Villes et Villages en santé**, Institut national de santé publique, 2005

La mobilisation continue de la participation citoyenne représente un des principaux défis de toute initiative de développement des communautés. Les expériences vécues à travers l'ATDD n'échappent pas à ces obstacles, qui sont selon le CRSA de plusieurs ordres : soit **procédural** (contenus et modes de formation, de communication entre les instances et de gestion des travaux en groupe), liés aux facteurs structurels d'inégalités de moyens et de conditions, aux **rapports inégaux entre les catégories d'acteurs** (politiques, organisationnels et citoyens), mais aussi d'ordre **socioculturel** (individualisme dominant, recherche accrue d'équilibre entre l'engagement individuel et l'implication collective, priorité à la famille, culture de consommation, de revendication...).

Ces facteurs obligent à devoir doser les attentes quant au type et au degré d'implication de la population auxquels on peut s'attendre et qu'on doit rechercher. S'il est en effet requis de s'assurer de mécanismes «fonctionnels» d'information qui rejoignent toutes les catégories de population visées par une démarche, il faut faire preuve de rigueur, de créativité et de souplesse (et disposer des moyens pour ce faire) pour les faire participer à une **consultation** qui permette l'expression de leurs besoins et attentes concernant le développement de leur milieu de vie. On attend normalement de la consultation qu'elle suscite **l'implication active** et **continue** de citoyens dans la démarche d'animation, soit à travers le processus global, soit à travers le développement et la mise en œuvre de projets concrets. Doit-on aussi inscrire cette implication dans une perspective de **co-construction des décisions**, comme contribution à de nouveaux modes de gouvernance partagée? Il y a là des niveaux et degrés de participation qui font appel à une implication très différente par l'investissement personnel requis, mais aussi par les connaissances et compétences à posséder ou développer.

Les expériences vécues dans les territoires ont permis de rejoindre : lors des consultations publiques entre 70 et 100 personnes, et en plus tous les enfants du primaire et ceux du secondaire; ce qui donne un excellent taux de participation quand on la compare à la population globale du territoire. Mais au-niveau de la participation dans les comités et noyaux porteurs, il semble qu'on mobilise davantage des personnes déjà sensibilisées à des causes particulières à travers des associations et organisations existantes et/ou engagées dans le développement de leur milieu. Se retrouve-t-on alors avec le syndrome des TLM (Toujours Les Mêmes), avec ses avantages et ses limites pour la représentativité et la continuité?

Dans les démarches ATDD de Lanaudière, sauf pour la MRC de Matawinie, il y a peu de représentants d'organismes communautaires autonomes. Les gens participent sur une base individuelle, même si plusieurs sont membres et même leaders de groupes ou associations locales et y entretiennent des liens de façon formelle ou informelle. Comme base de l'implication de la population, doit-on retenir qu'on doit davantage compter sur la **participation individuelle**, et pouvoir prendre les moyens de la susciter et de la

supporter, en vue de l'élargir et de la renouveler avec l'émergence de nouveaux leaders, ou doit-on davantage – ou aussi –s'appuyer sur la **participation collective** existante à travers les leaders des groupes, associations et organisations bénévoles et communautaires, qui sont porteurs de la participation citoyenne et composantes importantes du capital social de la communauté?

Dans cette implication recherchée de la population au développement et à la gouvernance du territoire, comment réussit-on à rejoindre les plus démunis et marginalisés, qui sont les principales cibles? Dans les communautés rurales, les gens ne veulent pas être identifiés comme des gens pauvres, et si on rejoint quand même des personnes appauvries, c'est sur la base de leur intérêt à certains projets qui les concernent directement. Et comment éviter que, là où les projets de territoires ont gérés par les élus ou sont réalisés à l'intérieur de programmes, la participation citoyenne se limite à la mobilisation décrétée et gérée par les élus et les gestionnaires de programmes sectoriels ou de la démarche de planification et de concertation intersectorielle, dans un rapport classique d'instrumentalisation?

3.5. Le défi de l'accompagnement

Ces questions soulèvent des défis pour les **ressources d'accompagnement**, qui agissent comme promoteurs, parfois, et aussi supports à la démarche. Ils sont bien sûr de l'ordre des rôles et tâches techniques des intervenants terrain, qui «animent» les travaux des structures et instances des démarches et en assurent l'encadrement, dont la formation continue et le transfert d'expertise aux citoyens constituent la priorité. Leur présence continue et importante dans les démarches s'avère cependant indispensable, ne serait-ce que pour maintenir le rôle rassembleur qu'ils assument par delà le roulement des participants et assurer la circulation de l'information «sensible» entre les instances des démarches et entre les partenaires (institutionnels, politiques, communautaires) qui y sont associés.

Ces défis sont aussi de l'ordre de **l'éthique de l'accompagnement**, qui doit leur permettre de maintenir l'équilibre entre le nécessaire leadership professionnel et politique inhérent à la fonction et l'empowerment individuel, collectif et communautaire (Ninacs, 2008) que l'exercice de leur fonction doit contribuer à développer. À ce défi s'ajoute celui de la double loyauté classique de tout intervenant en organisation et développement communautaire, envers les groupes «aidés» et envers l'organisme employeur ; tout intervenant doit être capable de concilier cette double loyauté dans le respect des valeurs prônées par le RADDL, sinon de l'organisation communautaire professionnelle le cas échéant.

La **Charte de territoire** adoptée par les partenaires et citoyens participants au Projet de Matawinie constitue une base fort pertinente en réponse à ces enjeux éthiques de

l'accompagnement comme de la contribution des organismes partenaires et de la participation citoyenne. Les énoncés qu'elle contient expliquent bien que les différentes catégories d'acteurs doivent être conscients de leur engagement, pouvoirs et responsabilités envers la démarche, qui devient pour eux un nouvel **espace-acteur** qui inscrit et prolonge leur action et rôle spécifiques dans un projet collectif. Dans le cas des **organismes partenaires**, (y compris les élus et fonctionnaires municipaux) ils sont en quelque sorte conviés à sinon revoir leur mission et règles de reddition de compte, du moins à utiliser leur marge de manœuvre pour s'engager et se rendre redevables envers la démarche et la communauté, en y assumant le leadership que leurs ressources et mandats permettent. Ce faisant, ils sont appelés à sortir des ornières bureaucratiques et corporatistes que toute organisation génère avec le temps et le mandat sectoriel qui les définit.

En somme, ils sont appelés à travailler en réseau avec l'ensemble des acteurs présents dans la démarche, ce qui donne une réelle perspective de décroisement à la concertation intersectorielle attendue et suppose que les programmes qui viennent d'en haut permettent l'adaptation aux problématiques et dynamiques locales.

4. CONCLUSION

Comme toute démarche de développement local respectant les principes du développement des communautés, **l'approche d'animation territoriale dans une perspective de développement durable (ATDD)** expérimentée dans la région de Lanaudière depuis plus de 10 ans ne se présente pas comme la panacée permettant de résoudre les problèmes structurels d'inégalités socioéconomiques et d'accès à la démocratie participative sur la seule base de la mobilisation collective et de la concertation intersectorielle au plan du territoire local. Cependant, par les grands traits que nous en avons dégagés, les résultats sur le terrain et les quelques perspectives explorées, nous croyons qu'elle constitue une approche et un modèle en développement («work in progress») présentant un caractère fructueux et novateur susceptible de contribuer à renouveler les pratiques en développement local et en organisation communautaire.

Rappelons en synthèse que sa spécificité, son originalité et son utilité nous semblent reposer sur sa recherche de combinaison d'une vision globale, soit les valeurs et principes d'action promus par le **développement durable** et **l'Agenda 21 local**, à un processus de mobilisation visant le développement ou la revitalisation territoriale de plus ou moins grande portée, mettant l'accent sur l'amélioration des conditions de vie des personnes démunies et exclues à travers celles de l'ensemble de la population. Développée à partir d'une approche française de développement territorial, adaptée à travers une démarche de recherche-formation-action réalisée par un collectif fonctionnant en «communauté de pratiques», l'ATDD est devenue un cadre de référence théorique et méthodologique proposant une démarche rigoureuse et structurée, conçue cependant davantage comme une feuille de route en support à l'initiation et à l'animation continue d'un «chantier social» en mouvement, plutôt qu'un guide rigide et prescriptif. Si la délimitation du territoire est de portée variable, définie par l'appartenance davantage que par les variables administratives, un critère déterminant repose sur la volonté locale collective de contribuer à la co-construction d'un projet de territoire de long terme, impliquant la concertation multisectorielle la plus large possible des acteurs locaux significatifs, dont les élus, et la participation citoyenne à rechercher et supporter au départ et en continu. Cette mobilisation collective locale appelle une «gouvernance territoriale partagée» (Lévesque, 2007), à travers le mécanisme d'un «noyau porteur central» large et représentatif des diverses parties prenantes, à garder indépendant et fonctionnel selon l'évolution des étapes et des objets de l'action grâce à des ressources professionnelles d'accompagnement de la démarche fournies par des institutions locales. Les rôles et fonctions de ce noyau porteur sont de favoriser la concertation en fournissant le support à la mobilisation et la liaison entre les instances instituées pour la

réalisation des actions, d'initier les projets tout en assurant auprès de l'ensemble des acteurs et instances une vigie de suivi quant au respect de la vision de développement.

Les défis que présente le développement d'une telle approche sont selon nous à l'avenant de son caractère évolutif et innovateur, que nous pouvons résumer sous les grands faits saillants suivants:

- 1- L'opérationnalisation des valeurs du développement durable et des principes d'action de l'Agenda 21 local permet de projeter une démarche de développement local à la fois vers une vision globale et à très long terme (finalités), mais aussi structurante par l'effort d'intégration des grandes dimensions du développement. Cette démarche agit en même temps de phare ou de guide d'une méthodologie générale appuyant un processus de **planification stratégique** portant sur un «**projet de territoire**» issu de et favorisant la participation citoyenne et la concertation intersectorielle. On peut facilement anticiper les défis d'ordre stratégique, méthodologique et pédagogique que représente une telle démarche. Il faut d'une part maintenir le focus sur une vision large et un projet à long terme stimulants et orienteurs, à définir collectivement par une procédure rigoureuse, à traduire en variables et indicateurs évocateurs et structurants, conciliant les actions à multi-niveaux ou échelles (local-global, court-moyen et long terme, multi-dimensions, multi-secteurs...), «traduction» à laquelle seront associés les citoyens et intervenants impliqués; et il faut d'autre part, assurer la gestion continue de la démarche dans le court et moyen terme, articulant les procédures de planification et de programmation avec le suivi des projets concrets de portée sectorielle. Considérant les limites inhérentes à toute démarche de planification à long terme, en particulier en raison des changements imprévus dans l'environnement politique, économique et autre, et celles liées aux dimensions de processus favorisant la concertation intersectorielle et la participation citoyenne, on peut mesurer l'ampleur des défis que présentent l'adaptation et la continuité d'une telle démarche.
- 2- Une démarche ATDD permet la mobilisation d'une communauté en réaction à des problèmes partagés de conditions de vie, mais en situant ceux-ci dans une perspective d'amélioration de la qualité de vie au bénéfice de l'ensemble de la communauté. Dans la mesure où elle amorce une démarche de «chantier social» à long terme, elle peut contribuer au renouvellement des formules déjà expérimentées de sommet socio-économique ou de développement social en établissant un cadre et un horizon ouverts sur l'expérimentation et l'apprentissage de nouvelles formes de gouvernance locale participative ou partagée sur la base du territoire vécu. Cette nouvelle «gouvernance territoriale

partagée» soulève le défi de la conciliation d'au moins 3 logiques qu'on doit apprendre à apprivoiser et «réformer»: celle des institutions publiques, marquée par la culture techno-bureaucratique de programme et l'approche top down; celle de l'action politique locale (municipale), influencée par la recherche du pouvoir, la vision à court terme et la préoccupation électoraliste; celle de la participation citoyenne, qui s'inscrit dans l'action concrète à portée plus immédiate, combinant une approche de consommation de services, et le recours à l'entraide, avec une vision large de citoyenneté.

- 3- Cette promotion de la participation citoyenne et de la démocratie participative soulève le défi de la mobilisation citoyenne qui doit être réalisée en continu et non pas seulement recherchée en séquences occasionnelles liées à des consultations formelles ou produites lors d'actions citoyennes spontanées. Considérant les exigences techniques, méthodologiques et organisationnelles que demandent les procédures et exercices de planification et le suivi des projets et instances, les rapports inégaux liés à l'information, à l'expertise et au pouvoir des acteurs, la culture politique ambiante influencée par l'individualisme et le consumérisme d'une part, la vision élitique et autoritaire de la démocratie représentative d'autre part, qu'attendre comme type et degré de participation citoyenne? Comment favoriser la démocratie participative face aux élus, notamment celle des citoyens démunis et marginalisés, à travers la reconnaissance des organismes communautaires comme porteurs légitimes de la participation citoyenne et leur implication territoriale par delà leurs intérêts corporatistes et leur approche sectorielle?
- 4- Les tâches essentielles liées au «leadership de processus» (Lachapelle et Bourque, 2011), soit la promotion et le support de la démarche, la formation, l'information et la liaison auprès des diverses catégories d'acteurs, en particulier les plus faiblement organisées, représentent ce que nous avons déjà appelé le défi de l'éthique de l'accompagnement en développement des communautés. Ce défi se pose en particulier en terme d'équilibre à maintenir entre le leadership professionnel et politique, et une approche d'accompagnement favorisant un empowerment réel au-niveau des individus, des groupes particuliers, du noyau ou système collectif, et de la communauté dans son ensemble. Ce qui suppose, par delà le rattachement de ce leadership à une ressource locale (institutionnelle, communautaire, municipale...) et sa pérennité, un engagement moral envers la démarche et son autonomie et une capacité d'adaptation continue des ressources professionnelles de support à la dynamique de la communauté.

En finale, notons que les éléments de description et d'analyse de l'ATDD présentés dans ce cahier de recherche sont peut-être déjà en partie dépassés ou incomplets, compte tenu de la dynamique évolutive de «work in progress» qui l'a caractérisée jusqu'ici. Le Réseau d'animation en développement durable qui l'a initiée et encadrée n'existe d'ailleurs plus en tant que tel depuis 2011. C'est la Table des partenaires en développement social de Lanaudière qui est devenue la principale instance assumant l'accompagnement des territoires et la promotion du développement des communautés, dont le soutien aux démarches de concertation intersectorielle réalisées par les Comités locaux de développement social où les citoyens ne sont pas nécessairement le principal acteur dans une stratégie axée davantage sur la concertation comme projet local à réaliser. D'ailleurs, dans le cadre du Plan d'action régional en solidarité et inclusion sociale (PARSIS)¹², la Conférence des élus de Lanaudière (CRÉ) a donné un mandat d'accompagnement des territoires à la TPDSL dans le but de prioriser les initiatives de lutte à la pauvreté sur chacun des territoires (TPDSL, 2012 : 41). Si certains territoires locaux continuent de mettre de l'avant des démarches de mobilisation citoyenne faisant appel aux valeurs et méthodes de l'ATDD, il ne s'agit pas toujours d'une stratégie s'y reliant de façon explicite et elle n'est pas partagée par l'ensemble des territoires. Ce qui semble indiquer que les actions et la dynamique de la concertation intersectorielle locale liées aux programmes structurants comme le PARSIS sont au moins aussi présentes que l'ATDD dans la vision et la stratégie de support au développement de territoire.

Dans son état connu, l'ATDD nous semble néanmoins fournir un cadre de référence et une méthodologie générale qui représentent un «outil» pertinent et fructueux pour la pratique, à adapter selon l'état des problématiques, ressources et attentes des communautés locales. À ce titre, l'ATDD peut figurer comme une approche originale et novatrice en développement intégré des communautés territoriales. Rappelons enfin que sur ce volet des pratiques en DC, nous avons également produit un cahier sur les pratiques de développement territorial intégré associées à l'Approche territoriale intégrée (ATI) et à la revitalisation intégrée (RI), où nous reprenons la même grille descriptive et analytique.

¹² Le Plan d'action gouvernemental 2010-2015 pour la solidarité et l'inclusion sociale a confié aux Conférences Régionales des Élus (CRÉ) le mandat de mobiliser les partenaires régionaux dans la formation d'Alliances pour la solidarité et l'inclusion sociale responsables de l'élaboration et mise en place de plans d'action régionaux et locaux. L'enveloppe totale prévue pour le Plan 2010-2015 est de 115 M\$.

BIBLIOGRAPHIE GÉNÉRALE

Bourque D. (2008), *Concertation et partenariat : entre levier et piège du développement des communautés*, Québec, collection Initiatives, Presses de l'Université du Québec.

Caillouette J., Boyer G., Dallaire N., Garon S., Ellyson A. (2008), *Étude de pratiques innovantes de développement des communautés dans les 7 CSSS de l'Estrie. Analyse transversale de 7 études de cas*. CSSS-IUGS de Sherbrooke.

Caillouette J., Boyer G., Dallaire N., Garon S., Ellyson A. (2007a), *Le développement des communautés locales comme enjeu de renouvellement de l'intervention publique communautaire*, *Intervention*, no.126, p.31-41.

Caillouette J., Boyer G., Dallaire N., Garon S., Ellyson A. (2007b), *Territorialité, action publique et développement des communautés*, Économie et Solidarités, Québec : CIRIEC-Canada – Université du Québec en Outaouais – Presses de l'Université du Québec, vol. 38 no. 1, p.8-23.

Caillouette J., Leblanc J., Morin P. (2011), *Innovations sociales territoriales dans les six MRC rurales de l'Estrie : temporalité des politiques et modes locaux d'appropriation*, Centre affilié universitaire du CSSS-IUGS de Sherbrooke et Réseau québécois de recherche partenariale en économie sociale.

Carignan L. (2011), « Principales approches en travail social », dans Turcotte, D. & Deslauriers, J.P. (dir.), *Méthodologie de l'intervention sociale personnelle*, PUL.

Commission mondiale sur l'environnement et le développement (CMED, 1987), *Notre avenir à tous. Rapport Brundtland*, Oxford University Press.

Conseil de la Santé et du Bien-être (CSBE, 2001), *L'appropriation par les communautés de leur développement*, Ministère de la Santé et des Services Sociaux, Gouvernement du Québec.

Favreau, L. & B. Lévesque (1996), *Développement économique communautaire, économie sociale et intervention*, Presses de l'Université du Québec.

Favreau, L. (2003), *L'économie sociale et développement local au Québec (1990-2000) : innovation et institutionnalisation des initiatives locales de création de richesses*, Chaire de recherche du Canada en développement des collectivités (CRDC), Série Comparaisons internationales Nord-Sud et Sud-Sud, No 1, Université du Québec en Outaouais,

Forest D. & L. St-Germain (CRSA, 2010), *La participation citoyenne (Le point de vue des citoyennes et citoyens du Nord de Lanaudière sur leur participation aux démarches d'animation territoriale en développement durable)*, Centre de recherche sociale appliquée – Rapport de recherche, Centre de services sociaux du nord de Lanaudière (CSSNL)

Forest, D. (2010), *Le développement durable des communautés*. Formation du Réseau d'animation en développement durable de Lanaudière, Joliette, RADD-L, Mise à jour.

Gagnon, C. (Éd) & E. Arth (en collaboration avec) (2007). *Guide québécois pour des Agendas 21^e siècle locaux : applications territoriales de développement durable viable*, [En ligne] <http://www.a21l.qc.ca/>

Groupe interministériel sur le développement durable (2005), *L'outil d'analyse de projet pour le développement durable des collectivités, Un outil d'aide pour les décideurs*, Conseil fédéral du Québec.

Guay, Louis (2005) Controverses sociotechniques, participation et décisions publiques, dans *Mouvements sociaux et changements institutionnels. L'action collective à l'ère de la mondialisation*, PUQ, p. 377-420

Hamzaoui, M. (2002), *Le travail social territorialisé*, Bruxelles, Éditions de l'Université de Bruxelles.

Institut national de santé publique (2002), *La santé des communautés, perspectives pour la contribution de la santé publique au développement social et au développement des communautés*, Gouvernement du Québec.

Lachapelle R. & D. Bourque (2011), *COSMOSS Communauté ouverte et solidaire pour un monde outillé, scolarisé et en santé; Une démarche de concertation régionale en développement social*, Chaire de recherche du Canada en organisation communautaire, Gatineau, Université du Québec en Outaouais, Cahier no 1101, 47 pages.

Landreville, J. (2008), *L'Agenda 21^e siècle local de Matawinie (Québec)* (Participation citoyenne et démarche de territoire durable viable), Site du *Guide québécois pour des Agendas 21^e siècle locaux* (<http://www.a21l.qc.ca/>)

Lévesque, Benoit. 2007, *Une gouvernance partagée et un partenariat institutionnalisé pour la prise en charge des services d'intérêt général*. CRISES. Collection études théoriques.

Mercier, C. (sous la direction de Bourque, D.), 2009, *Participation citoyenne et développement des communautés au Québec: enjeux, défis et conditions d'actualisation*. ARUC-ISDC, Cahier no. 8, Série Documentation et diffusion.

Ninacs, W. 2008, *Empowerment et intervention*, (Développement de la capacité d'agir et de la solidarité) Presses de l'Université Laval.

Québec (2008), *Programme national de santé publique 2003-2012, Mise à jour 2008*, MSSS

Réseau d'animation en développement durable de Lanaudière (RADDL, 2007), *Cadre de référence*.

Réseau québécois des villes et villages en santé (RQVVS, sans date), *Vers des communautés durables et en santé : grille d'analyse de projet.*

Réseau québécois des villes et villages en santé (RQVVS, 2006), *Petit guide d'évaluation participative à l'intention des initiatives de développement des communautés.*

Réseau québécois de revitalisation intégrée (2007), *Cadre de référence des démarches de revitalisation intégrée.*

Réseau québécois de développement social (2007), *L'approche territoriale intégrée, Un petit guide.*

SADC Matawinie (2008), *Le développement rural de la Matawinie: un projet de participation citoyenne, Réalisé par le Noyau porteur, janvier, 12p.*

(<http://www.matawinie.qc.ca/Archivage/13/ProjetTerritoire.pdf>)

Simard, P. (2005), *Perspectives pour une évaluation participative des processus de Villes et Villages en santé*, Institut national de santé publique.

TPDSL (2012), *Démarche de réflexion et d'actualisation sur les pratiques de concertation*, Table des partenaires en développement social de Lanaudière, 72 p.

Tremblay, D.G. & J.M. FONTAN. (1994), *Le Développement économique local, la théorie, les pratiques, les expériences*, Télé-Université.

Vachon, B. (1993), *Le développement local, théorie et pratique*, (Réintroduire l'Humain dans la logique de développement), Gaétan Morin Éditeurs.

Sites Web consultés

Direction de la santé publique de Lanaudière:

www.agencelanaudiere.qc.ca/ASSS/SantePublique/Pages/DeveloppementCommunautes.aspx?santepubliqueselect=menu_0i15

Guide québécois pour des Agendas 21^e siècle locaux: www.a21l.qc.ca/

La Table des partenaires du développement social de Lanaudière (TPDSL: www.tpdsl.org/index.jsp)

Réseau québécois de Villes et villages en santé: www.rqvvs.qc.ca

SADC de Matawinie : www.matawinie.qc.ca/fr/developpement_local_vision.asp/

ANNEXE 1

FORMATION DE BASE OFFERTE PAR LE RÉSEAU D'ANIMATION EN DÉVELOPPEMENT DURABLE DE LANAUDIÈRE (CRSA, 2010)

LE DÉVELOPPEMENT DURABLE DES COMMUNAUTÉS

Clientèle ciblée et objectifs de la formation

Cette formation permettra aux personnes souhaitant accompagner des démarches d'animation territoriale dans une perspective de développement durable :

- o De connaître et comprendre les valeurs, les principes, l'approche et les outils de l'animation territoriale et du développement durable ;
- o D'être mieux outillées pour intervenir sur des territoires ou dans des milieux ciblés ;
- o D'intégrer dans leurs pratiques l'approche de développement durable.

Cette formation vise aussi à développer une synergie entre intervenantes et intervenants de différents milieux.

Éléments de contenu

La formation se veut participative et cherche à lier la théorie et la pratique. L'expérience et les connaissances des participantEs pourront être mises à contribution, selon la volonté de chacunE. Elle est axée sur l'appropriation des concepts, de l'approche privilégiée et d'outils utiles et utilisables dans le quotidien de l'intervention intersectorielle sur un territoire, dans un milieu. Le contenu de la formation est basé sur l'animation territoriale. Cependant, plusieurs éléments de la formation peuvent être utilisés à d'autres fins, dans d'autres dossiers.

Le développement durable

- Les enjeux, principes, valeurs et définitions
- L'importance de l'approche de développement durable pour le RADDL
- Le vocabulaire partagé comme outil de développement d'une vision commune du développement durable

Le territoire et son environnement

- Quelques critères de définition du territoire
- Les impacts extérieurs à un territoire donné
- Les enjeux reliés à des animations territoriales

La prospective

- La raison d'être de la prospective dans les animations territoriales
- Présentation d'un outil de prospective

Le processus

- Les conditions préalables à une démarche
- Le processus suggéré par le RADDL
- L'identification de différentes étapes

Les acteurs et la mobilisation

- La mobilisation des intervenantEs, du noyau porteur, des citoyenNEs
- Des outils de conduite de réunion

Le diagnostic

- Les défis du diagnostic
- Les éléments d'un diagnostic
- Des outils
- La place du développement durable

Le plan d'action et le projet de territoire

- Les actions à mettre en place et l'intégration du développement durable
- L'écart entre la situation actuelle et la vision
- Les partenaires

L'évaluation

- L'évaluation continue
- Des outils d'évaluation de la démarche, de la mobilisation, etc.
- Le réinvestissement dans la pratique

ANNEXE 2

Charte de territoire de la MRC Matawinie

De façon globale, les organismes partenaires s'engagent à :

- ☞ Jouer un rôle d'accompagnement et de soutien aux différentes mobilisations citoyennes et acceptent que celles-ci puissent prendre différentes formes,
- ☞ Intégrer ce rôle de support et d'accompagnement dans leur programmation respective et ce, sur un échéancier le plus à long terme possible,
- ☞ Travailler en synergie et faire en sorte que l'activité de chaque organisme soit complémentaire à celle de l'autre et ce, dans le respect des missions respectives,
- ☞ Prioriser une approche globale dans chacune des animations territoriales et de prendre en compte les trois dimensions de développement durable dans tout projet d'action (économique, sociale et écologique),
- ☞ Faciliter la participation citoyenne dans son sens le plus large et notamment celle des personnes dites (ou considérées) comme socialement exclues,
- ☞ Laisser aux citoyen(ne)s le choix des priorités d'actions et moyens privilégiés pour atteindre les objectifs visés,
- ☞ Distinguer de façon très nette leur rôle d'accompagnement aux démarches versus leur rôle de gestionnaires de programmes ou de pourvoyeurs de fonds (si tel est le cas),
- ☞ Exercer pleinement son rôle d'acteur de développement,
- ☞ Travailler de façon la plus étroite possible avec le milieu municipal.

Concernant l'engagement des citoyen(ne)s.

Rappelons que le ou la citoyenne qui s'engage dans une démarche d'animation territoriale le fait d'abord par conviction sachant que sa contribution peut faire une différence. Il faut remercier ces personnes généreuses et c'est par respect pour leur plus grand nombre qu'il faut là aussi se donner des règles de fonctionnement facilitant la meilleure des cohabitations entre acteurs différents.

Nous avons tous et toutes une responsabilité en regard d'un développement qui se veut durable et chaque personne qui s'implique dans une animation territoriale s'engage aussi :

- ☞ À ne réclamer aucun avantage financier ou matériel pour sa contribution,
- ☞ À faciliter l'arrivée de nouvelles personnes dans les groupes/projets existants,
- ☞ À respecter la synergie des groupes/projets déjà constitués (lors d'une intégration ou réintégration),
- ☞ À travailler de façon la plus coopérative possible avec le milieu municipal,
- ☞ À organiser sa propre relève avant de quitter un ou des projets d'actions.

ANNEXE 3

Valeurs du RADDL

Valeurs liées à la démocratie participative :

- **La participation citoyenne**, par sa mobilisation, sa réflexion, son action et sa rétroaction, reconnue comme assise au processus et porteuse des résultats positifs ;
- **L'implication de l'ensemble des acteursTRICES** à l'ensemble de la démarche et des résultats en découlant ;
- **Le leadership adapté** à la conjoncture et favorisant la prise en charge collective ;
- **L'égalité de chaque citoyenNE** et acteurTRICE dans leur contribution à la démarche quel que soit leur statut ou leur rôle.

Valeurs liées à l'innovation :

- **Le partage d'une vision de développement à long terme**, en rupture avec le modèle de solution « immédiate », valeur actuellement dominante dans la société ;
- **La recherche de l'équilibre** entre les dimensions économique, sociale, culturelle et écologique ;
- **Une base de travail commune** par l'utilisation des étapes de la démarche dans chacune des animations locales.

Valeurs liées à la solidarité :

- **Le partage d'expertises** et de connaissances comme raison d'être du Réseau et motivation première des membres ;
- **La reconnaissance du potentiel des individus et des collectivités** par le partage des connaissances, des expériences et des capacités ;
- **La communauté ou le territoire d'appartenance comme lieu privilégié** d'expression des solidarités et de l'application de la démarche d'animation ;
- **Le regroupement des efforts** des différents partenaires pour améliorer collectivement la qualité de vie dans Lanaudière.