



***L'ÉCOTERRITOIRE HABITÉ DE LA  
MRC DE LA MATAPÉDIA***  
**Un projet collectif de développement durable**

**Monographie dans le cadre du projet de recherche  
*Pratiques et métiers de développement territorial intégré*  
CRSH # 435-2013-1109**

**René Lachapelle, Ph.D.  
Denis Bourque, Ph.D.**

**Cahier n° 16-05**

ISBN 978-2-89251-580-0 (version imprimée)  
ISBN 978-2-89251-581-7 (pdf)

**Décembre 2016**



La Chaire de recherche du Canada en organisation communautaire (CRCOC) a débuté ses activités le 1<sup>er</sup> 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, dans le milieu municipal 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. Renouvelée en 2013 pour une deuxième période de cinq ans, la chaire mène des travaux de recherche et de diffusion sur des interventions professionnelles qui rendent possible les actions collectives contributives au développement des communautés territoriales tant urbaines que rurales.

La programmation vise à mieux comprendre les systèmes locaux d'action concertée qui se construisent à l'interface des politiques publiques et de la mobilisation des acteurs locaux, et cela avec le concours des professionnels de l'intervention collective. Les travaux se déploient autour de trois axes : les pratiques d'action collective concertée sur une base territoriale, les déterminants de l'action et de l'intervention collectives et la contribution des professions de l'intervention collective.

La présente recherche s'inscrit dans les travaux de la Chaire visant à mieux comprendre le territoire comme espace de développement soutenable en termes d'intégration et de transversalité des pratiques d'action collective dans le contexte de crise du modèle de développement. Elle aborde les pratiques professionnelles en soutien au développement de territoire et à leur transformation à partir de pratiques-terrain représentatives, innovantes et significatives.

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. Elle souhaite associer les professionnels concernés, les organismes qui les emploient ainsi que les milieux où se pratique le développement de territoire à la définition, la réalisation et la diffusion des connaissances produites par 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.

*Cette monographie a été produite par la Chaire de recherche du Canada en organisation communautaire (CRCOC) dans le cadre d'un projet de recherche financé par le programme Savoir du CRSH (435-2013-1109). Les travaux ont bénéficié d'un accueil favorable de la MRC de La Matapédia. Toutefois, il ne s'agit pas d'une monographie autorisée. Seuls les auteurs peuvent être tenus responsables des propos tenus dans ce texte.*

*Cette monographie sur le développement territorial intégré s'inscrit dans une série d'études visant à établir un portrait des pratiques de développement des communautés dans diverses régions du Québec afin d'identifier des contraintes et des facteurs favorables auxquels sont confrontées ces pratiques.*

*Les citations tirées des entrevues sont indiquées par la lettre « E » entre parenthèses sans autre précision de façon à préserver la confidentialité des sources. La monographie s'appuie aussi sur une analyse documentaire pour compléter les échanges et les informations provenant directement de celles et ceux qui font le développement territorial dans La Matapédia.*

*La CRCOC tient à remercier pour leurs précieuses contributions les divers intervenantes et intervenants collectifs de La Matapédia qui nous ont accordé des entrevues et fourni de la documentation sur leur milieu et leurs activités. Nous avons aussi bénéficié de la collaboration de personnes qui, à un moment ou un autre, ont été associées à cette démarche et qui nous ont fourni des informations complémentaires ou aidé à établir le contact avec celles et ceux qui font le développement sur le terrain.*

## NOTES BIOGRAPHIQUES DES AUTEURS

**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 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. En 2007, il a codirigé avec Comeau, Favreau et Fréchette un ouvrage intitulé *Organisation communautaire, fondements, approches et champs de pratique*. Il a publié en 2008 un second 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 troisième ouvrage toujours aux Presses de l'Université du Québec dont le titre est : *Service public, participation et citoyenneté, L'organisation communautaire en CSSS*.

**René Lachapelle** détient un Ph.D. en Service social de l'Université Laval et il est stagiaire postdoctoral à la Chaire de recherche du Canada en organisation communautaire (UQO). Il a été organisateur communautaire au CLSC du Havre puis CSSS Pierre-De Saurel (Sorel-Tracy) de 1985 à 2009 et président du Regroupement québécois des intervenants et intervenantes en action communautaire en CLSC et centres de santé (RQIIAC) de 2002 à 2006. Il est actuellement président du Groupe d'économie solidaire du Québec (GESQ). Ses travaux de recherches et publications concernent l'organisation communautaire, le développement des communautés et la coopération internationale de proximité. Il publie en 2017 aux Presses de l'Université du Québec *Être passeur. La fonction de liaison en organisation communautaire*. Il a cosigné avec Denis Bourque 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*. Il a aussi collaboré à la rédaction de *Pratiques d'organisation communautaire en CSSS. Cadre de référence du RQIIAC* (2010) publié aux Presses de l'Université du Québec.

## SOMMAIRE

La municipalité régionale de comté (MRC) de La Matapédia, encastrée entre le Bas-Saint-Laurent et la Gaspésie, s'étire de part et d'autre de la route 132 entre la vallée du Saint-Laurent et la Baie-des-Chaleurs. Elle compte 18 municipalités affichant toutes en 2014 ([http://www.mamrot.gouv.qc.ca/fileadmin/publications/developpement\\_territorial/indice\\_developpement/DR\\_01\\_localites.pdf](http://www.mamrot.gouv.qc.ca/fileadmin/publications/developpement_territorial/indice_developpement/DR_01_localites.pdf)), un indice négatif de vitalité économique. La population de 18 500 habitants est en déclin sévère (-43 %) depuis 1961. L'occupation du territoire se fait autour de trois pôles distincts : Sayabec (1 800 h) à l'ouest, Amqui (6 200 h.) au centre, à la jonction de la route reliant la Vallée à Matane, et Causapsal (2 400 h.) à l'est. L'exploitation forestière, l'agriculture et le tourisme de chasse et pêche ont été les industries qui ont favorisé depuis la fin du 19<sup>e</sup> siècle l'occupation et le développement du territoire. La transformation de ces activités économiques a provoqué la crise démographique de la MRC, mais aussi suscité une volonté manifeste de prendre la situation en charge en innovant dans ces trois secteurs.

Pour la gestion de la forêt, 70 % des propriétaires se sont constitués dès 1974 en Société d'exploitation des ressources de la Vallée (SERV). Cette entreprise collective réalise l'aménagement sur près de 90 % de la forêt privée (72 000 hectares) et jouit de la certification FSC (*Forest Stewardship Council*). Avec un chiffre d'affaires de 11 M \$ par an, elle offre 200 emplois dans la production de bois d'œuvre. Ses travaux ont notamment permis d'accroître la santé et le rendement de la forêt matapédienne. En 1993, La Matapédia s'est vue attribuer le titre de capitale forestière canadienne. De création plus récente, la Coopérative forestière de La Matapédia (1994) est aussi une entreprise collective qui s'est démarquée au cours de la dernière décennie en développant la filière du chauffage à partir de la biomasse, un domaine dans lequel elle exerce un leadership au Québec. On a aussi mis en place le Service de recherche et d'expertise en transformation des produits forestiers (SEREX) pour innover et ouvrir des débouchés aux ressources de la région.

Les exploitations agricoles occupent la moitié des 20 % du territoire de la MRC qui sont zonés agricole. Dans une perspective de développement, on estime que cela constitue une bonne occasion de favoriser une relève en agriculture biologique puisqu'il n'y a pas eu épandage de produits de fertilisation sur les lots qui ne sont pas en exploitation. La production laitière, le bovin de boucherie et les céréales génèrent plus de 80 % des 46 M \$ des revenus annuels du secteur et occupent près de 900 personnes dans 210 entreprises. La MRC a adopté en mars 2016 un plan de développement de la zone agricole (PDZA).

Depuis 1991, la Corporation de gestion des rivières Matapédia et Patapédia (CGRMP) a été créée grâce à la concertation de 23 municipalités des MRC de La Matapédia et Avignon. Cet organisme assure la gestion de ces rivières saumon et de la chasse à l'orignal dans la

réserve de La Dunière. Son chiffre d'affaires atteint 2,5 M \$ par année et elle emploie 74 personnes. L'entreprise constitue une pièce maitresse pour le développement de l'industrie touristique.

Malgré ces efforts, la MRC ne réussit pas à inverser sa courbe démographique avec les effets sérieux que cela entraîne pour le maintien des services de proximité. La MRC qui a été l'une des premières créées au Québec, a une tradition de coopération entre les municipalités pour se donner collectivement des services que chacune de son côté n'est pas en mesure d'assumer. Malgré cela, la capacité d'attraction ne se vérifie ni au niveau de nouvelles industries, ni au niveau de nouveaux citoyens : La Matapédia demeure en-dehors des zones d'étalement de grandes agglomérations. On a donc voulu explorer la mise en place d'un nouveau modèle d'occupation et de développement du territoire.

C'est dans ce contexte, qu'un exercice de vision stratégique a été réalisé en 2006 et qu'on s'est finalement inspiré du modèle français des parcs naturels régionaux pour développer une version québécoise : l'*Écoterritoire habité*. Cette démarche a duré huit ans et comporté des avis experts pour établir un diagnostic du milieu matapédien et des consultations dans le milieu pour ajuster et adapter le modèle entériné par le conseil de la MRC en décembre 2013. En avril 2015, on publiait le plan de développement de l'*Écoterritoire habité de La Matapédia*.

Les élus municipaux, en particulier ceux qui siègent au conseil de la MRC, se sont engagés dans la démarche considérée comme un prolongement des coopérations antérieures pour se donner des outils collectifs. Les professionnels de la MRC, du Centre local de développement (CLD) et de la Société d'aide au développement des collectivités (SADC) ont assumé la dimension technique de la recherche et développement du modèle, des consultations et de la rédaction des documents en collaboration avec la Commission d'aménagement et de développement durable de la MRC. Les intervenants collectifs du territoire (agente et agent de développement rural [ADR], organisateur communautaire du centre intégré de santé et de services sociaux [OC], etc.), considèrent le projet intéressant, mais estiment qu'il reste encore à le faire passer du domaine de la planification à celui de la mise en œuvre.

Ce passage exigera effectivement que soient relevés des défis complexes. D'abord, il faudra que la coopération intermunicipale soit renforcée et que l'on puisse dépasser les réflexes du « pourquoi pas dans ma municipalité », bien compréhensibles, mais qui ont tout de même un effet de freinage. Des municipalités qui vivent une décroissance qui les amène au bord de la survie, sont appelées à comprendre que tout ce qui contribue au développement où que ce soit profite à l'ensemble du territoire. Bref il faut passer d'une identification à la municipalité à une appartenance au territoire de la MRC, ce qui suppose d'innover dans la façon de définir les services de proximité.

Second défi, *l'Écoterritoire habité* est essentiellement un programme de développement durable. Si le concept est bien connu, les moyens pour le concrétiser le sont moins et surtout risquent de bousculer des façons de faire habituelles. Le développement de l'économie doit reposer sur une gestion durable des ressources et du patrimoine ce en quoi le milieu a déjà des réalisations à son actif, mais aussi sur la réduction des émissions de carbone, la gestion des matières résiduelles et les énergies renouvelables. La Vallée étant aussi traversée par le chemin de fer du CN, les projets de transport pétrolier vers le Nouveau-Brunswick constituent aussi des perspectives préoccupantes aussi bien pour la santé de la rivière Matapédia que pour maintenir un profil de territoire vert.

L'implantation dans le milieu du modèle de *l'Écoterritoire habité* a été confiée à une coordination qui devra composer, d'une part, avec les acteurs en mesure d'ancrer le projet dans les communautés et, d'autre part, avec les règles de gestion d'une démarche relevant de la MRC. La Matapédia jouit des avantages d'un milieu relativement restreint où les divers acteurs se connaissent personnellement. La MRC est dotée d'agents de développement qui savent agir à partir des communautés locales. Le défi c'est maintenant de les associer à une démarche où ils doivent établir la liaison avec un plan à l'échelle de la MRC.

*L'Écoterritoire habité de La Matapédia* demeure en effet un plan de développement à enraciner dans les communautés du territoire. Si les leaders qui ont été associés au développement du plan, sont à l'aise avec ce plan, il demeure abstrait pour une large partie de la population. Si les gens ne se l'approprient pas, il y aura peu de chances d'en faire, comme on le souhaite, un sujet de fierté et de mobilisation pour infléchir les tendances à la décroissance.

Enfin, dans le contexte de la modification des politiques québécoises, se pose aussi la question des ressources requises pour une mise en œuvre efficace du modèle. On souhaitait au départ qu'il fasse l'objet d'un pacte avec l'État pour être assumé en partenariat comme un projet pilote qui pourrait éventuellement être appliqué dans d'autres territoires ruraux en dévitalisation. Le plan de financement global est estimé à 34,6 M \$ dont un peu plus du tiers devrait provenir du milieu et le reste de programmes publics et de mesures spéciales des divers paliers de gouvernement. Le contexte de « rigueur budgétaire » et surtout les transformations dans les structures de soutien au développement local et régional soulèvent des questions sur ces attentes.

La Matapédia doit faire face aux conséquences sur l'occupation du territoire rural québécois de la mondialisation des marchés et des problématiques écologiques dont l'urgence devient de plus en plus manifeste. Or la portée des initiatives locales est d'autant plus déterminante qu'elles ont des possibilités de s'institutionnaliser dans le cadre de processus de coconstruction avec l'État. La conjoncture québécoise est relativement peu propice à cet égard. Si d'une part, la nouvelle gouvernance municipale qui reconnaît aux MRC une

fonction de gouvernement de proximité, constitue une base intéressante pour le projet de La Matapédia, les ressources dont dispose le nouveau Fonds de développement des territoires sont loin d'être à la hauteur des défis à relever. Comme collectivité de petite taille dévitalisée, le territoire risque de souffrir du développement de disparités importantes entre les petits milieux et les grandes agglomérations qui ont encore les moyens de se payer des ressources pour soutenir leurs projets.

Mais l'effet le plus inquiétant pour une démarche participative comme celle que souhaite réaliser l'*Écoterritoire habité*, c'est la période d'instabilité organisationnelle qu'entraîne la disparition du palier régional pour les programmes de développement et, en parallèle, la régionalisation du réseau de la santé et des services sociaux qui représente une très grande part des ressources publiques qui aboutissent dans les collectivités locales.

La coupure d'importants programmes de soutien à l'industrie forestière, notamment des programmes qui avaient fait leurs preuves dans le Bas-Saint-Laurent et La Matapédia, représente aussi une autre source de préoccupation. On craint de perdre les avantages du jardinage forestier mis en place suite à la dernière crise de la tordeuse de l'épinette : le moment est venu de procéder à des coupes d'éclaircie pré-commerciale pour préserver ces investissements, mais la disparition des programmes les rendant possibles compromet cette opération.

Les acteurs collectifs de La Matapédia comptent toutefois sur l'histoire de coopération du milieu pour passer à travers ces contraintes. On compte aussi sur les professionnels de l'intervention collective pour soutenir cet effort. Entre la Corporation de développement communautaire, l'organisation communautaire du CISSS et les agents de développement rural devenus conseillers en développement local et territorial, existent des liens et une complicité qui est propice à l'effort collectif pour relever les défis de l'*Écoterritoire habité*. Il faudra toutefois que, au-delà de l'instabilité créée par la transformation des structures qui les emploient, ces experts de la mobilisation s'approprient le projet et disposent des marges de manœuvre requises pour mener à bien cette tâche. La complicité des intervenants collectifs pourrait bien être la clé pour traverser efficacement cette période.



## TABLE DES MATIÈRES

Sommaire	p. v
Table des matières	p. ix
Table des cartes et des figures	p. xi
Liste des sigles et acronymes	p. xiii
Introduction	p. 1
1. La dynamique territoriale de la MRC de La Matapédia	p. 7
1.1. La démographie du territoire	p. 7
1.2. Le développement économique et l'occupation du territoire	p. 9
1.2.1. Le développement (1880-1960)	p. 9
- La forêt	
- L'agriculture	
- L'activité touristique	
1.2.2. La décroissance et la culture de prise en charge (1960-2015)	p. 10
- La Société d'exploitation des ressources de la Vallée prend en charge l'exploitation de la forêt	
- La coopérative forestière de La Matapédia	
- Les entreprises de transformation et le développement de nouvelles technologies	
- La problématique de la main-d'œuvre	
- La relève en agriculture	
- La Corporation de gestion des rivières Matapédia et Patapédia (CGRMP)	
- La cohabitation avec les populations autochtones	
- L'importance du secteur public	
1.3. La situation socioéconomique de La Matapédia	p. 19
1.4. Le potentiel d'attraction du territoire matapédien	p. 22
1.5. Le milieu communautaire	p. 24
1.6. L'identité matapédiennne	p. 26
1.7. La relance du territoire	p. 27
- Les perspectives de nouvelle industrialisation	
- Les ressources de soutien au développement	
- Les élus et les perspectives de développement du territoire	
- Une MRC qui a des atouts pour l'occupation du territoire	
2. La démarche de l'Écoterritoire habité de La Matapédia	p. 37

2.1. D'un exercice de vision au modèle de l' <i>Écoterritoire habité</i>	p. 37
- De la vision d'avenir de La Matapédia à un modèle de développement territorial	
- Le Colloque sur l'avenir de La Matapédia en 2012	
- Un modèle qui répond à la problématique	
- L' <i>Écoterritoire habité de La Matapédia</i>	
2.2. La mobilisation autour de l' <i>Écoterritoire habité</i> : les leaderships porteurs	p. 47
2.3. Les défis de la mise en œuvre du projet d' <i>Écoterritoire habité</i>	p. 52
- Le défi de l'inter municipalité	
- Le défi du développement durable	
- Le défi de la coordination	
- Le défi de l'enracinement	
- Le défi des ressources	
3. Les leviers et contraintes du projet d' <i>Écoterritoire habité de La Matapédia</i>	p. 63
3.1. Les contraintes structurelles	p. 64
3.2. La restructuration de l'État québécois et l'horizon du développement intégré	p. 65
- La nouvelle gouvernance municipale et le projet d' <i>Écoterritoire habité</i>	
- La perte des programmes de soutien au développement	
- Les nouvelles structures institutionnelles	
- Les programmes de soutien à l'industrie forestière	
- L'inquiétude du milieu communautaire	
- Difficile d'organiser la résistance	
3.3. La tradition d'action concertée	p. 74
4. L'intervention collective en soutien au développement et l' <i>Écoterritoire habité de La Matapédia</i>	p. 77
4.1. Des intervenants collectifs qui se complètent	p. 77
4.2. L'intervention collective et les transformations des structures	p. 80
4.3. Le travail de liaison en pratique	p. 81
Conclusion	p. 85
Bibliographie	p. 87
Annexe 1 L' <i>Écoterritoire habité</i> en bref	p. 91

## TABLE DES CARTES, DES GRAPHIQUES ET DES ENCADRÉS

Carte 1 – Localisation	p. 7
Carte 2 – Démographie	p. 8
Carte 3 – Indices de défavorisation – MRC de La Matapédia (MSSS, 2011)	p. 20
Graphique 1 – Évolution démographique de la MRC de La Matapédia	p. 7
Encadré – À propos du BAEQ	p. 10
Encadré – COSMOSS	p. 25
Encadré – Cheminement chronologique de la démarche de l' <i>Écoterritoire habité de La Matapédia</i>	p. 38



## LISTE DES SIGLES ET ACRONYMES

ADR	Agent de développement rural
AEC	Attestation d'études collégiales
ASSS	Agence de la santé et des services sociaux
ATI	Approche territoriale intégrée
CAB	Centre d'action bénévole
CADD	Commission d'aménagement et de développement durable
CDC	Corporation de développement communautaire
CGRMP	Corporation de gestion des rivières Matapédia et Patapédia
CISSS	Centre intégré de santé et de services sociaux
CLD	Centre local de développement
CLE	Centre local d'emploi
CLSC	Centre local de services communautaires
CMEC	Centre matapédien d'études collégiales
COPEM	Corporation de promotion économique de La Matapédia
CRD	Conseil régional de développement
CRÉ	Conférence régionale des élus
CSSS	Centre de santé et de services sociaux
DTI	Développement territorial intégré
FLAC	Fondation Lucie et André Chagnon
FQIS	Fonds québécois d'initiatives sociales
ISQ	Institut de la statistique du Québec
MADA	Municipalité amie des aînés
MAMOT	Ministère des Affaires municipales et de l'Occupation du territoire
MAMROT	Ministère des Affaires municipales, des Régions et de l'Occupation du territoire
MAPAQ	Ministère de l'Agriculture, des pêches et de l'alimentation du Québec
MDEIE	Ministère du Développement économique, de l'Innovation et des Exportations
MESS	Ministère de l'Emploi et de la Solidarité sociale

MRC	Municipalité régionale de comté
MSSS	Ministère de la Santé et des Services sociaux
OBV	Organisme de bassin versant
OC	Organisateur/Organisatrice communautaire en CSSS/CISSS
OGD	Office de gestion de destination
PAGSIS	Plan d'action gouvernemental pour la solidarité et l'inclusion sociale
PARSIS	Plan d'action régional pour la solidarité et l'inclusion sociale
PDDC	Plan de développement durable de la collectivité
PDZA	Plan de développement de la zone agricole
PME	Petites et moyennes entreprises
PMVRMF	Programme de mise en valeur des ressources du milieu forestier
PRDIRT	Plan régional de développement intégré sur les ressources et le territoire
PSOC	Programme de soutien aux organismes communautaires (du MSSS)
RQRI	Réseau québécois de revitalisation intégrée
SACAIS	Secrétariat à l'action communautaire autonome et aux initiatives sociales (du MESS)
SADC	Société d'aide au développement de la collectivité
SEREX	Service de recherche et d'expertise en transformation des produits forestiers
SERV	Société d'exploitation des ressources de la Vallée
TPI	Terres publiques intramunicipales

## INTRODUCTION

« Une région dévitalisée, ce n'est pas du développement durable. On ne peut pas faire du développement durable sur l'environnement dans une région en voie d'extinction. [...] Un plan de développement durable de la collectivité, c'est un plan de revitalisation de notre communauté » (E).

L'intérêt de la démarche de l'*Écoterritoire habité de La Matapédia* est condensé dans cette phrase recueillie au cours de nos entrevues. Comme tous les territoires où nous avons observé un projet collectif, un système local en processus d'action concertée, la MRC de La Matapédia connaît une transformation majeure du modèle économique qui, jusqu'à maintenant, a présidé au développement et à l'occupation de son territoire. Le plus souvent relié à des déterminants externes comme la mondialisation des marchés, l'urbanisation et l'étalement urbain, la désindustrialisation et l'émergence d'une nouvelle économie, le changement de modèle dépend aussi de facteurs internes comme le déclin et l'obsolescence des entreprises industrielles, l'épuisement ou la disqualification des ressources du territoire, le vieillissement et la migration des populations locales, etc. Ces transformations peuvent aussi bien entraîner un effet de croissance comme nous l'avons constaté dans les MRC de Vaudreuil-Soulanges et Les Moulins en banlieue de la métropole, qu'occasionner un processus de dévitalisation comme à Shawinigan ou dans la MRC La Haute-Côte-Nord, voire un développement inégal du territoire comme le quartier de Rivière-des-Prairies ou la MRC du Haut-Saint-François. La Matapédia se range clairement dans la catégorie des territoires en processus de dévitalisation. En même temps, tous ces milieux affichent une volonté de ne pas subir le changement, d'améliorer leur capacité à le maîtriser pour créer une dynamique territoriale axée sur le développement. S'ajoute aussi, dans le contexte des crises énergétique et alimentaire à l'échelle de la planète, le défi de s'inscrire dans un paradigme encore en définition, celui d'un écodéveloppement.

Dans une économie de marchés libéralisés où les États renoncent même à une part de leur souveraineté pour favoriser les échanges internationaux au profit des entreprises multinationales, les gouvernements locaux sont soumis à de fortes contraintes. Le modèle libéral-productiviste est toutefois affligé d'un double échec : « D'une part, justement, ce niveau extravagant d'inégalités dans la répartition des revenus et des richesses, d'autre part des limites proprement écologiques dans le rapport entre l'humanité et la nature » (Lipietz, 2012 : 104). Lors d'un séminaire à Montréal en 2016, Alain Lipietz proposait que pour développer des alternatives il faut que l'on « s'occupe du territoire habité » et que l'on mise sur l'économie sociale et solidaire pour « créer du lien social » : « "Social" désigne ici une certaine forme d'organisation de l'économie, en unités régies par deux principes : "une personne, une voix" à la direction et la lucrativité limitée. [...] "Solidaire" désigne l'orientation, le but de l'activité : le service de la communauté » (Lipietz, 2012 : 99). L'*Écoterritoire habité de La Matapédia* se présente comme un projet alternatif qui répond

bien à l'urgence d'une « transition sociale et écologique » dont Benoît Lévesque considère qu'elle est urgente et qu'elle constitue le « contexte des prochaines décennies » (Lévesque, 2016).

Les collectivités dévitalisées sont aussi celles où l'on retrouve un certain nombre de conditions favorisant une relance du développement dans le sens de la transition écologique de l'économie :

Au Québec comme ailleurs, un impératif de transition écologique est à l'ordre du jour et jette un nouvel éclairage sur des modèles d'organisation économique susceptibles d'inspirer de nouvelles manières de vivre, de produire et d'habiter. Cela est d'autant plus vrai pour les modèles ayant déjà développé une sensibilité écologique avant l'heure, comme c'est le cas dans plusieurs villages du Bas-Saint-Laurent, de la Gaspésie, mais aussi de l'Abitibi. (L'Italien, 2016 : 25)

La Matapédia s'inscrit certainement par plusieurs traits parmi ces communautés qui ont innové en misant sur le jardinage de la forêt, la gestion durable de la faune et l'expérimentation difficile d'approches coopératives pour maintenir des services de proximité. Comme l'explique L'Italien, « En plus de souder l'économie au territoire, ces formes ont favorisé l'engagement actif des membres des collectivités dans la prise de décision et la planification des activités » (idem : 26).

Marc-Urbain Proulx (2015 : 8) constate que « le Québec municipal demeure toujours très morcelé » de sorte que plusieurs municipalités « offrent une base fiscale trop limitée pour exercer convenablement des fonctions publiques désormais techniquement complexes ». Les MRC constituent donc une forme importante de construction institutionnelle des territoires : « 20 à 25 territoires largement ruraux illustrent une très bonne dynamique organisationnelle » dont 14 « possèdent un préfet élu au suffrage universel » (idem : 13). L'auteur n'identifie pas nominalement ces MRC, mais ces caractéristiques correspondent bien au territoire de La Matapédia qui fait sans doute partie de celles qui se distinguent « en matière d'appropriation collective de leur devenir autour d'un projet global de communauté » (idem). Proulx indique trois défis que doivent relever ces territoires : associer aménagement et planification du développement, réaliser une coordination intermunicipale et collaborer avec les agences publiques qui interviennent dans divers domaines (santé, éducation, emploi, etc.). La recherche a mis en évidence des défis de cet ordre dans la démarche de l'*Écoterritoire habité de La Matapédia*.

Pour les relever dans les régions périphériques dont l'activité repose sur l'exploitation des ressources, il y a une « nécessité de politiques publiques axées vers la saine gestion de ces ressources (et d'abord leur reconstitution) et la mise en œuvre d'approches relevant du développement durable » (Jean, 2015 : 20). Or les transformations des politiques publiques en 2014-2015 vont en sens contraire : abolition des conférences régionales des élus qui permettaient aux MRC de se donner des ressources régionales en commun; fragilisation des



centres locaux de développement qui ne sont plus le guichet unique à l'échelle de tout le Québec souhaité lors de leur création; abolition de la *Politique nationale de la ruralité 2014-2024* qui avait soulevé des espoirs d'améliorer une formule déjà très efficace de renouvellement de la ruralité; délocalisation des établissements fusionnés à l'échelle régionale dans les centres intégrés de santé et de services sociaux et démantèlement de ce qui restait des CLSC; réduction des fonds destinés au développement des territoires; etc. Les MRC investies d'une mission de gouvernement de proximité en vertu de la « nouvelle gouvernance municipale en matière de développement local et régional » (Québec, 2015 : articles 206 à 230) ont davantage de latitude dans l'utilisation du Fonds de développement des territoires, mais moins de moyens financiers et moins de lieux leur permettant d'établir des partenariats avec les organismes de la société civile. Ce recul majeur dans ce qu'il est convenu de désigner comme « le modèle québécois » (Klein *et al.*, 2014), est survenu au moment où nous avons entrepris notre recherche pour mieux connaître comment La Matapédia menait un projet de développement intégré de son territoire.

En juin et juillet 2015, nous avons réalisé 17 entrevues individuelles et une entrevue de groupe avec des élus et autres acteurs du développement dans la MRC de La Matapédia. Le choix de ces interlocuteurs a été fait, dans un premier temps, avec la collaboration de la personne qui assumait alors la coordination du projet de *l'Écoterritoire habité de La Matapédia*. Ces premiers contacts ont aussi permis d'identifier d'autres interlocuteurs, assurant une sorte de triangulation des informations recueillies. La diversité des points de vue exprimés nous semble suffisante pour considérer que notre collecte de données n'a pas été biaisée.

Les entrevues ont fait l'objet d'une transcription verbatim et soumises à une analyse de contenu selon les méthodes de la théorisation enracinée (Luckerhoff et Guillemette, 2012). Le principe de cette approche est de ne pas chercher dans le matériel analysé des catégories d'information déterminées, mais de laisser ces catégories émerger des discours analysés. Nous avons eu recours au logiciel N'Vivo 9, pour classer les unités de sens selon ce premier ensemble de catégories. Dans un deuxième temps, le nombre de catégorie a pu être réduit afin de dégager les ensembles d'informations qui sont à la base des divers chapitres de la monographie. Le résultat offre donc, à partir du discours des acteurs, un portrait et une analyse du territoire et du projet de *l'Écoterritoire habité de La Matapédia* tel qu'ils se présentaient au moment de l'enquête.

Aux informations issues de l'enquête auprès des acteurs, s'est ajoutée la documentation recueillie sur place (voir la section documents de la bibliographie) et la recherche d'informations complémentaires. Le recours à internet a notamment permis de compléter par moments les informations recueillies sur le terrain ou de clarifier des questions surgies de l'analyse des entrevues.

La monographie présente le résultat en quatre chapitres qui décrivent la dynamique territoriale de la MRC de La Matapédia, le projet de l'*Écoterritoire habité de La Matapédia*, les leviers et les contraintes auxquels cette planification est soumise et l'intervention collective en soutien au développement telle qu'elle se déploie dans ce cadre.

Le premier chapitre campe la problématique de décroissance démographique et le portrait socioéconomique d'un territoire qui a connu une croissance de 1880 à 1960 grâce à l'exploitation de la forêt, l'agriculture et le tourisme de chasse et pêche. Mais depuis, l'essoufflement du modèle a suscité une culture de prise en charge qui se manifeste dans une série d'initiatives. D'abord la création d'entreprises pour améliorer le rendement de la forêt : la Société d'exploitation des ressources de la Vallée (1974), la Coopérative forestière de La Matapédia (1994) et Énergie CFM (2007), le SEREX (1998) qui est le nom d'affaires de la Corporation du service de recherche et d'expertise en transformation des produits forestiers de l'Est-du-Québec, un centre collégial de transfert technologique affilié au Cégep de Rimouski. Ensuite la recherche de formules pour favoriser la relève en agriculture. Enfin la création de la Corporation de gestion des rivières Matapédia et Patapédia en 1998. Les gens que nous avons rencontrés dans La Matapédia sont fiers de leur territoire et conscients des contraintes auxquelles il est soumis. Ils souhaitent une relance et, pour y parvenir, misent sur leurs atouts notamment en termes de coopération et de mise en commun des ressources.

C'est dans ce contexte qu'ils ont entrepris une démarche de vision stratégique et la recherche d'un modèle alternatif de développement qui a conduit à la formulation de l'*Écoterritoire habité de La Matapédia* tel que décrit dans le second chapitre. Inspiré par les parcs naturels régionaux de France, élaboré par une équipe de professionnels en développement, soumis à la consultation et aux débats, le modèle a été adopté par la MRC au début de 2015 et proposé en juin suivant aux citoyens et aux organismes pour qu'ils expriment leur adhésion. Le projet devra relever plusieurs défis : un développement de l'inter municipalité; la concrétisation des principes du développement durable; l'harmonisation des énergies grâce à une coordination renouvelée; l'appropriation du projet non seulement par les leaders locaux, mais aussi par la population; et enfin l'obtention des ressources financières et autres requises pour passer du plan à l'action.

Le chapitre trois aborde les contraintes et les leviers dont dispose La Matapédia pour réaliser l'*Écoterritoire habité*. Les contraintes structurelles responsables de la problématique du territoire relèvent de choix et de décisions qui sont prises à l'échelle de la planète. S'ajoutent les contraintes conjoncturelles découlant des politiques adoptées par le gouvernement du Québec depuis 2014, qui ont pour effet de fragiliser les ressources dont dispose la MRC et de laisser peu de possibilités d'institutionnaliser le nouveau modèle qu'elle entreprend de réaliser. En même temps, les acteurs affichent une volonté ferme de

poursuivre leur tradition d'initiative en misant sur leurs acquis et en comptant sur le soutien des agents de développement qui connaissent bien leur territoire.

Ce sont ces ressources expertes en intervention collective que présente le quatrième chapitre. Direction de la corporation de développement communautaire, organisateur du centre intégré de santé et de services sociaux, agents de développement rural devenus conseillers en développement local et territorial affichent une belle capacité d'unir leurs efforts. Ils sentent en même temps le besoin, dans le contexte de transformation des structures qui les emploient, d'affirmer leur préoccupation d'avoir une marge de manœuvre qui leur permette de contribuer efficacement à la réponse aux défis que présente le projet de territoire.

Cette recherche s'inscrit dans un ensemble qui vise à analyser les pratiques et métiers du développement territorial intégré (DTI) dans le cadre du projet de recherche financé par le programme savoir du CRSH (435-2013-1109). Quel que soit le milieu analysé, le DTI est toujours davantage une visée qu'une réalisation, mais l'expérience matapédiennne montre clairement que des gens d'action s'en inspirent.



## 1. LA DYNAMIQUE TERRITORIALE DE LA MRC DE LA MATAPÉDIA

La MRC de La Matapédia est située à la frontière du Bas-Saint-Laurent, la région administrative à laquelle elle appartient, et la région touristique de la Gaspésie à laquelle elle est rattachée. Entièrement enclavé et sans accès au fleuve, c'est un territoire de passage dont la zone habitée s'étire le long de la route 132, entre la vallée du Saint-Laurent et la Baie des Chaleurs, et de la voie ferrée qui relie le Québec au Nouveau-Brunswick. Ces deux grandes artères longent le lac et la rivière Matapédia. Le relief est varié, plus plat à l'ouest jusqu'à la ville d'Amqui, au centre, puis encastré dans la vallée de la rivière qui se classe parmi les plus célèbres rivières à saumons au monde.

Carte 1 Localisation

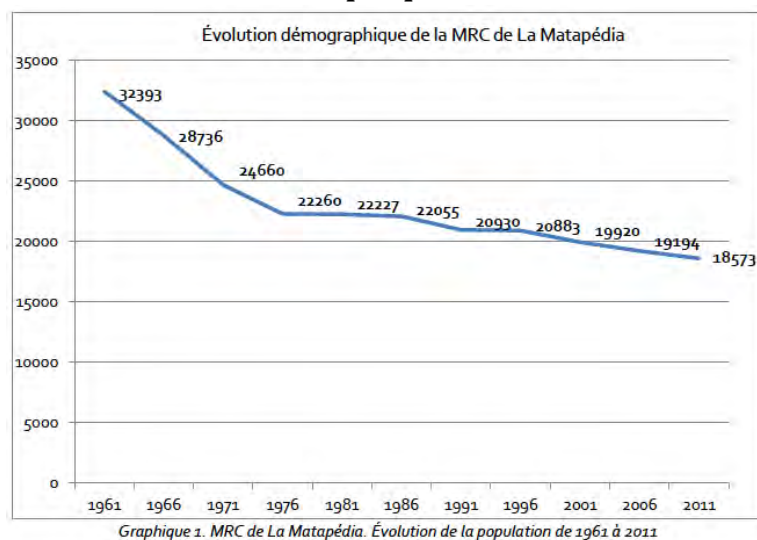


(Source : MRC, 2015c : 7)

Le paysage est marqué par l'agriculture, mais surtout par la présence massive de la forêt qui a été l'un des principaux moteurs de développement du territoire. Au tournant du 20<sup>e</sup> siècle, les compagnies forestières se sont établies en périphérie des terres défrichées depuis le milieu du 19<sup>e</sup> siècle par une population qui ne trouvait plus d'espace disponible en bordure du fleuve. La majeure partie de la MRC est constituée de territoires non organisés (TNO). La forêt est omniprésente dans La Matapédia et elle est composée d'espèces qui en favorisent l'exploitation : « En fait, le sapin et les épinettes représentent quatre arbres sur 10 en forêt privée et sept arbres sur 10 en forêt publique » (Chabot *et al.*, 2012 : 18).

### 1.1. La démographie du territoire

Graphique 1

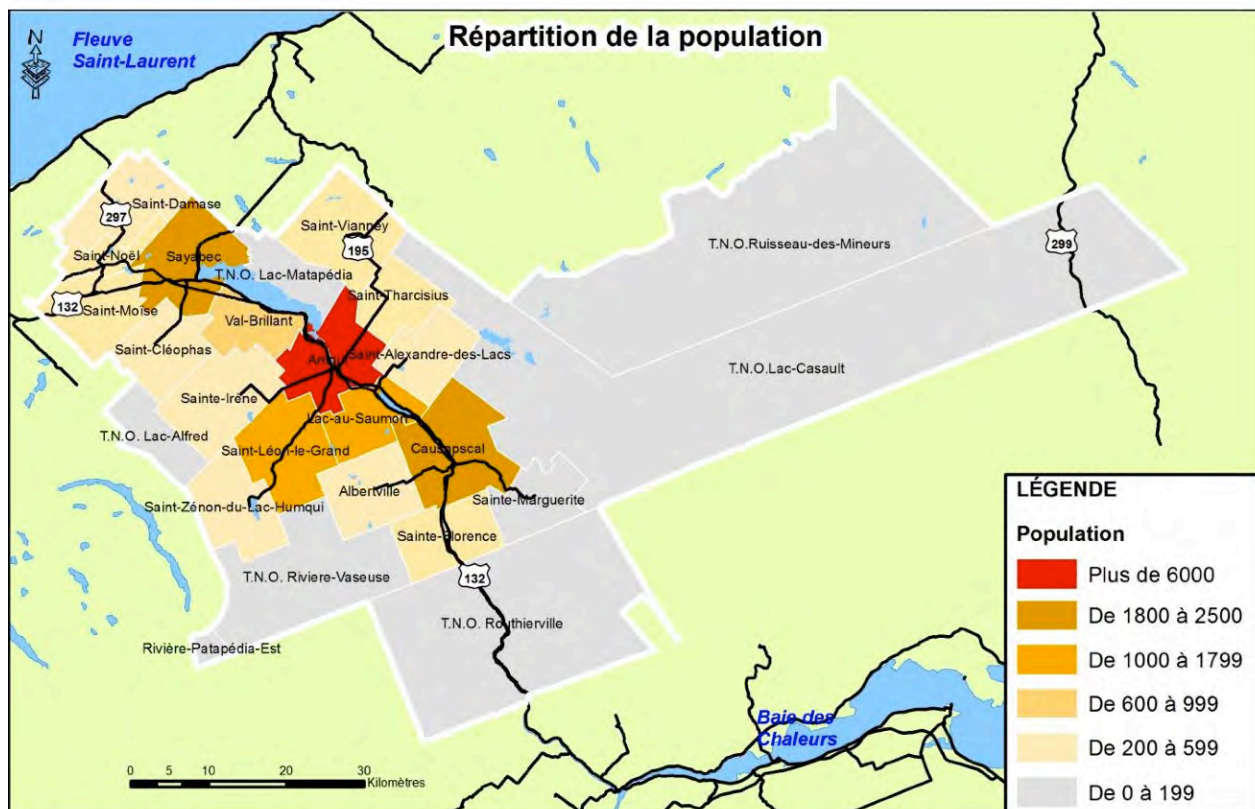


(Source : MRC, 2015c : 11)

La population de la MRC est relativement modeste avec ses 18 169 h. Elle est concentrée dans les collectivités réparties de part et d'autre des axes de communication et connaît un déclin constant depuis 1961 alors que La Matapédia comptait 32 393 h. Cette décroissance de près de 43 % constitue l'indicateur le plus frappant de la situation actuelle de la MRC. La Matapédia est l'une des

5 MRC du Bas-Saint-Laurent « ayant enregistré des pertes de population substantielles » entre 2011 et 2014 (ISQ, 2015 : 3). Elle affiche avec la MRC des Basques « les pertes parmi les plus prononcées au Québec à l'échelle des MRC », avec « une diminution annuelle moyenne d'environ -7,5 pour mille en 2011-2013 » (ISQ, 2014 : 5). En revanche, elle a connu en 2012 « un accroissement naturel positif, mais de faible ampleur » (ISQ, 2013 : 7) avec 5 naissances de plus que le nombre de décès. Avec une faible densité de 3,5 habitants au kilomètre carré, La Matapédia se distingue de l'ensemble du Québec (5,8). L'occupation du territoire se fait autour de trois pôles distincts : Sayabec à l'ouest qui compte 1 816 h. soit 10,0 % de la population de la MRC, Amqui au centre avec 6 192 h. (34,0 %) et Causapsal à l'est avec 2 375 h. qui représentent 7,6 % de la population. Onze municipalités ont une population de moins de 500 habitants.

**Carte 2 Démographie**



(Source : MRC, 2015c : 12)

Amqui occupe une position centrale dans la MRC, au carrefour de la route 132 et de la route 195 vers Matane. Elle bénéficie de ce fait de la présence de plusieurs services accessibles à la population des municipalités environnantes. En retour, il y a dans ces municipalités « un paquet de monde qui peut payer des taxes pour y avoir leur résidence et avoir leur richesse foncière [...] parce qu'elles ont des emplois à Amqui » (E). Amqui fait partie des quelque 70 municipalités de centralité dont une cinquantaine sont membres de l'Union des municipalités du Québec (UMQ) où elles constituent l'un des cinq caucus. Ces villes

réclament que leur statut fasse l'objet d'une reconnaissance par Québec comme « pôles de développement régional » et « pierres angulaires de la complémentarité rurale-urbaine » (UMQ, 2012). Elles souhaitent avoir accès à des programmes semblables à ceux auxquels ont accès les cités régionales : « Une ville centre comme Amqui a un rôle de leader à jouer [...] on peut le jouer en partenaire [...] avec un certain doigté » (E), à condition qu'on lui en donne les moyens. La proximité des municipalités de l'ouest de la MRC (Saint-Noël, Saint-Damase, Saint-Cléophas) avec les agglomérations de Matane et de Mont-Joli constitue toutefois un facteur d'affaiblissement puisque la population a tendance à aller y chercher les services dont elle a besoin.

## **1.2. Le développement économique et l'occupation du territoire**

Les premiers habitants du territoire furent les Micmacs de la tribu Gespegeoag qui ont occupé la partie sud la péninsule gaspésienne. Les premiers colons à s'établir dans la vallée vers 1833, suite à la construction du chemin Kempt en 1832, ont ouvert, à la tête du lac Matapédia, les territoires qui deviendront les municipalités de Saint-Moïse (1873), Saint-Damase (1884) et Sayabec (1894). La construction du chemin de fer en 1876 entraînera l'essor du peuplement de 1881 à 1960, mais ce n'est que vers 1890 que des défricheurs commencèrent à arriver plus massivement avec l'installation des compagnies forestières et des scieries. Les trois principaux centres ont été constitués à ce moment : Amqui en 1889, Sayabec en 1894 et Causapscal en 1896. La forêt, l'agriculture et le tourisme sont les grandes activités économiques qui soutiennent l'occupation du territoire.

### **1.2.1. Le développement (1880-1960)**

#### ***La forêt***

« La forêt recouvre près de 5 000 km<sup>2</sup>, soit 91 % de la superficie de la MRC. [...] [Elle] représente la principale ressource du territoire » (MRC, 2015c : 10 et 13). En 2003, le secteur forestier procurait « 31,2 % des revenus des Matapédiens » (Chabot *et al.*, 2012 : 40) et générait un produit intérieur brut de 158 M \$ (Chabot *et al.*, 2012 : 41). Le bois produit provient essentiellement de résineux qui fournissent du bois d'œuvre : « Ça finit en 2 X 4, en 2 X 3 et en planches [...] mais on a des usines bien adaptées pour ça et l'industrie en a besoin » (E). La forêt privée occupe 130 000 hectares et fait « l'objet d'un aménagement intensif » grâce au Plan régional de développement intégré des ressources et du territoire (PRDIRT) administré par la CRÉ. La réserve faunique de La Dunière, propriété de la Société générale de financement, s'étend sur 60 000 hectares. Quant à la forêt publique, elle représente 309 000 hectares dont 24 000 en terres publiques intra municipales dont la gestion est déléguée à la MRC (Chabot *et al.*, 2012 : 42).

#### ***L'agriculture***

« Un peu plus de 20 % du territoire de La Matapédia a une vocation agricole reconnue (zonage) et 46 % de cette superficie est utilisée par des exploitations agricoles » (Chabot *et al.*, 2012 : 31) dédiées principalement à la production laitière (51,6 % des recettes), au

bovin de boucherie (20,6 %) et aux céréales (10,1 %). En 2010, les 210 entreprises agricoles de la MRC généraient 884 emplois directs et des revenus annuels de 46,1 M \$, soit 10 % du revenu agricole total de la région du Bas-Saint-Laurent (Chabot *et al.*, 2012 : 33 et 34).

### ***L'activité touristique***

Les principaux attraits touristiques du territoire sont la chasse à l'orignal, la pêche au saumon et à la truite et les randonnées en véhicules tout terrains et motoneiges. Dans la réserve de La Dunière, le succès de chasse à l'orignal « avoisine les 82 % » quant aux retombées de la pêche, elles sont estimées à plus de 2 M \$ (Chabot *et al.*, 2012 : 55). Si ces activités attirent la meilleure part du tourisme, chasseurs et pêcheurs demeurant sur le territoire pour plus d'un jour, il est cependant difficile de retenir au-delà d'une nuitée les touristes qui transitent par le territoire.

### **1.2.2. La décroissance et la culture de prise en charge (1960-2015)**

#### ***La SERV prend en charge l'exploitation de la forêt***

L'exploitation de la forêt a conditionné le peuplement de la vallée comme l'illustre bien la municipalité de Sainte-Marguerite qui comptait plusieurs moulins à scie. « Au fil du temps, ils se sont éteints » (E) et la population de la municipalité est maintenant tombée sous les 200 habitants. La transformation des modes d'exploitation n'a pas enlevé l'importance de la forêt, mais elle a un impact considérable sur l'occupation du territoire. C'est en réaction à ce changement majeur que La Matapédia est devenue « le berceau de l'aménagement forestier » (Chabot *et al.*, 2012 : 41).

Depuis 1974, les producteurs forestiers sont regroupés dans la Société d'exploitation des ressources de la Vallée (SERV). C'est l'un des 40 regroupements forestiers au Québec qui permettent aux producteurs de « se donner des services en aménagement forestier sur leurs lots boisés » (E) : « Les groupements forestiers comme la SERV, ça a été mis en place pour contrer la fameuse étude du BAEQ qui proposait la fermeture des villages. [...] Les gens ont dit "Non, on ne veut pas mourir, on veut travailler ici". [...] Ça a permis de créer des emplois : on a déjà eu 400 emplois [à la SERV] » (E).

#### **À propos du BAEQ**

En fait il serait sans doute plus exact de dire que les groupements forestiers, comme d'ailleurs la fermeture de certaines paroisses de colonisation, sont un résultat positif de la mise en œuvre des recommandations issues du Bureau d'aménagement de l'Est du Québec (BAEQ). C'est une formule de jardinage forestier que les intervenants locaux avaient réclamée, et qui a été soutenue par les programmes issus de cette démarche pionnière d'analyse et d'animation du territoire à laquelle La Matapédia a été associée. Voir à cet effet l'ouvrage particulièrement bien documenté sous la direction de Bruno Jean (2016), *Le BAEQ revisité. Un nouveau regard sur la première expérience de développement régional au Québec*, Québec : Presses de l'Université Laval.



Avec l'évolution de la foresterie, « la mécanisation est arrivée » de sorte que, « aujourd'hui, on a moins d'emplois, mais quand même un impact significatif dans le milieu » (E). La SERV est accréditée par l'Agence de mise en valeur de la forêt privée du Bas-Saint-Laurent, ce qui lui donne accès à un budget d'aménagement destiné aux producteurs forestiers.

Les travaux d'aménagement ont permis de faire passer la possibilité annuelle de coupe « pour le Bas-Saint-Laurent, de 1,2 million de mètres cubes à 1,9 million de mètres cubes de bois qu'on peut récolter de façon durable » (E). La SERV compte près de 1 000 membres, soit 70 % des propriétaires forestiers de la MRC, ce qui représente 72 000 hectares de boisés sous aménagement. Elle est aussi propriétaire de 9 000 hectares de forêt et de deux pépinières à Lac-au-Saumon et à Forestville dans la MRC de la Haute-Côte-Nord. En pratique, le « regroupement forestier compte à peu près 90 % de la forêt privée sous aménagement. C'est énorme et ces lots sont certifiés, de sorte qu'aussitôt que tu mets ton lot dans ces aménagements, tu deviens une forêt certifiée » (E). Cette certification favorise la vente du bois puisque de plus en plus les acheteurs « veulent avoir du bois certifié » (E).

Les aménagements réalisés par la SERV ont permis une amélioration notable de la productivité : « L'amélioration de la qualité des boisés, d'une part, a fait augmenter la possibilité de récolte de matière ligneuse et c'est une très bonne nouvelle pour le développement économique de la région. Mais ça a aussi fait augmenter de façon substantielle la valeur des propriétés parce qu'elles sont mieux stockées en bois. Ce sont des forêts en santé comparativement à ce que c'était il y a 30 ou 40 ans » (E).

L'expertise de la SERV est d'abord destinée à ses actionnaires, mais elle est aussi disponible pour des clients comme les lots publics intra municipaux ou pour le déboisement et la construction de chemins forestiers comme ce fut le cas pour l'aménagement des parcs éoliens. Au Québec, la « gestion du territoire public relève du ministère des Ressources naturelles » qui s'est doté, pour la portion de ce territoire qui se trouve dans le périmètre d'une municipalité, d'un « programme de délégation de gestion des terres publiques intramunicipales », (<https://www.mern.gouv.qc.ca/territoire/expertise/expertise-delegation.jsp>). Dans La Matapédia, « c'est la MRC qui gère ces forêts-là, des forêts de proximité » (E), mais « il y a beaucoup de petites communautés qui ont décidé qu'elles prenaient la gestion de ça parce qu'elles voyaient ça comme une mine d'or. Mais quand elles prennent ça, elles viennent de sortir de la certification » que permet la SERV (E).

« La SERV c'est vraiment une entreprise à intérêt collectif jusqu'au bout des doigts, dans le sens où, depuis 40 ans, l'ensemble des profits a été réinvesti dans le développement de l'entreprise. Il n'y a pas eu de dividende aux actionnaires » (E). Elle emploie « une vingtaine de techniciens forestiers et trois ingénieurs forestiers » (E) qui accompagnent les propriétaires et les autres clients de l'entreprise : « Tout ce qui se fait en forêt, on le fait : la préparation de terrains, le reboisement, les débroussaillages, les coupes d'éclaircie

manuelles ou mécanisées. On fait tout. La voirie forestière, le transport de bois, la mise en marché du bois. On a un chiffre d'affaires dans les dernières années de 11 M \$ et un peu plus de 200 emplois » (E).

Les 105 entreprises qui constituent l'industrie locale de transformation contribuent relativement peu à la seconde et troisième transformation de la production locale. Dans le secteur des produits forestiers, on fait surtout du prélèvement (E). Les entreprises « sont habituées, connaissent ça » le bois d'œuvre et ne sont pas là pour « développer un autre marché » (E). Pour un territoire comme La Matapédia, l'entrepreneuriat « ce n'est pas génétique : partir un produit et regarder comment le mettre en marché, comment développer le marché, ce n'est pas quelque chose de facile dans le milieu » (E). La SERV a tenté des expériences d'intégration verticale : « C'est sûr qu'on voulait transformer le bois qu'on produisait [...] on avait fait le choix d'être présent dans la chaîne de création de valeur jusqu'au bout » (E). On a donc acquis 10 % des actions de Cédrico, une entreprise appartenant à la famille Bérubé, mais la SERV a dû se retirer en 2012 lorsqu'on a procédé à « la restructuration de l'entreprise » (E). Elle a aussi été actionnaire, à 50 % avec la Coopérative de La Matapédia, d'une scierie locale, Bois Serco à Saint-Jean-Vianney. L'entreprise a été vendue et poursuit sa production dans la région.

Ça a été bon pendant plusieurs années, mais à partir de 2005-2006, avec la chute des prix du bois d'œuvre notamment, ces entreprises-là se sont mises à faire des pertes assez importantes qu'on a soutenues tant qu'on a pu et, à un moment donné, on n'était plus capables. On a été obligé de se délester de certains actifs pour ne pas mettre en péril le reste de l'entreprise. Ça a été une période assez difficile. [...] Depuis 2011, l'entreprise est à profit et les marchés, à partir de 2013, ont commencé à se raffermir un peu. (E)

La SERV s'est aussi diversifiée dans le domaine de la production de plants pour le reboisement sur trois sites : Lac-au-Saumon, St-René (près de Matane) et Forestville (1998). La production de plants forestiers est soumise à l'existence de chantiers de reboisement. La crise forestière ayant provoqué une diminution de la récolte de bois affecte aussi le reboisement. Comme producteur de plants forestiers, la SERV « s'est retrouvée dans un contexte où il n'y avait pas de commandes qui permettaient de maintenir la rentabilité de l'entreprise » (E), à moins de cesser à St-René et de concentrer la production à Lac-au-Saumon. À Forestville (Haute-Côte-Nord), la SERV a transformé le site en bleuetière de 220 hectares : « Malheureusement, au tournant de la crise, dans un processus de restructuration à l'interne de l'entreprise, on avait besoin de liquidités et on a dû se départir de certains actifs dont la bleuetière » (E).

### ***La Coopérative forestière de La Matapédia***

La SERV est active principalement en forêt privée et dans les travaux sylvicoles en forêt publique. Une seconde entreprise collective, la Coopérative forestière de La Matapédia, a été constituée en 1994, « une période difficile au niveau du secteur forestier, [...] pour offrir

des services de récolte de bois, de transport, pour approvisionner [l'usine Bois-Saumon] à partir de ses garanties d'approvisionnement en forêt publique » (E). Ce sont « deux entreprises collectives qui appartiennent au même milieu, qui ont une appartenance différente et leur propre planification » (E), mais elles font des affaires ensemble.

Suite à la fermeture de l'usine Bois-Saumon en 2008, la Coopérative a diversifié ses opérations. Le développement du chauffage à partir de la biomasse forestière constitue « une initiative locale » de la Coopérative suite à une visite en Finlande et en Suède grâce au soutien financier de la SADC : « Ils ont vu comment les Finlandais pensaient leurs forêts. Ils sont beaucoup en avance sur nous autres. Leur but c'est d'éviter au maximum les camions de *fuel*. Ce qu'ils ont développé ce sont des projets de chaufferie. Quand ils construisent un quartier, ils mettent une chaufferie au bout de la rue et leurs édifices publics sont chauffés à la biomasse » (E).

La Coopérative forestière a obtenu du MAMROT un projet de laboratoire rural pour l'utilisation à des fins énergétiques de la biomasse forestière. Cette filière est en plein développement et l'entreprise Énergie CFM a été créée en 2007. Lorsque l'hôpital d'Amqui a vu sa facture d'hydroélectricité grimper de plus de 300 000 \$ suite à l'abolition par le gouvernement du tarif préférentiel pour les édifices publics, la coopérative forestière a fait une entente avec l'établissement pour installer une chaufferie alimentée par la biomasse disponible lorsqu'« on va chercher les résidus sur les parterres de coupe » (E). Ce choix permet à l'établissement non seulement des économies de 100 000 \$ par année, mais aussi une réduction des gaz à effet de serre notamment parce qu'on a développé une chaudière performante. « Aujourd'hui, on a huit ou neuf unités de chauffage dans la MRC de La Matapédia, qui chauffent des édifices publics appartenant aux municipalités » (E).

La Coopérative forestière a développé le concept et exerce « un certain leadership là-dedans. Maintenant, ils sont rendus [...] à un modèle d'affaires clés en main où le client paie l'énergie qu'il achète » (E). L'entreprise construit et installe l'équipement et facture un peu comme le fait Hydro-Québec : « Le risque est transféré vers ceux qui ont l'expertise. Le client paie un peu plus cher, mais il est sûr » (E). Cela limite par ailleurs le rayon d'action aux territoires que l'on peut approvisionner en résidus forestiers. Au-delà d'une certaine distance, le modèle n'est plus rentable. On passe alors à une formule alternative, vendre l'expertise : « C'est une vente d'expertise parce que s'il y a un projet qui se réalise à Trois-Pistoles, ce n'est pas nous autres qui va livrer la biomasse » (E). Une dizaine de partenaires du projet y travaillent, mais ne disposent pas d'un soutien financier suffisant pour « développer un réseau assez important d'entreprises qui autofinanceraient » leur activité (E).

### ***Les entreprises de transformation et le développement de nouvelles technologies***

« On a beaucoup d'usines de transformation du tremble parce qu'il y a trois entreprises sur le territoire qui font des palettes d'entrepôt. [...] Ce n'est pas assujéti aux droits compensatoires américains, ces entreprises ont réussi à traverser la crise forestière » (E). Pour y arriver, elles ont pu compter sur du capital patient provenant des organismes de développement : « Le prêt a été remboursé sans problème et aujourd'hui ça fait des profits, de très bons profits » (E). Les fluctuations dans l'industrie du bois d'œuvre qui ont affecté les activités de 1<sup>ère</sup> et 2<sup>e</sup> transformations, et la difficulté de recruter une main-d'œuvre de relève dans les activités forestières constituent des freins importants pour cette industrie. « Tant qu'on n'est pas plus diversifié, chaque fois qu'il y a un coup de vent, on le sent » (E), avec la conséquence que « quand ça va mal, on a tendance à se déchirer pour une croute de pain » (E).



Usine Panval Uniboard à Sayabec

« Notre grosse usine ici, c'est Panval Uniboard à Sayabec. Ils sont prêts à donner des emplois d'été et à embaucher après. Et ce sont de bons salaires, on parle de peut-être 40 \$ de l'heure. C'est un peu comme une papetière dans le temps ! » (E). Une telle entreprise doit cependant s'assurer de son approvisionnement. La Matapédia s'est dotée d'un centre de développement, le Service de recherche et d'expertise en transformation des produits forestiers (SEREX) : « C'est un beau centre de recherche à partir duquel on aimerait créer des

filières courtes, associer des entrepreneurs et des municipalités pour être capables de produire des choses localement et exporter aussi » (E). Le SEREX est le nom d'affaires de la Corporation du service de recherche et d'expertise en transformation des produits forestiers de l'Est-du-Québec, un centre collégial de transfert technologique affilié au Cégep de Rimouski. La SADC a travaillé à la constitution de la Table Innovation Forêt Matapédia : « On a regroupé tout ce qui touche la récolte de bois et les transformateurs, et on a même excédé notre territoire : on est allé chercher Tembec à Matane » (E). Le SEREX, la SERV, le CLD, la MRC et les industriels sont autour de cette table. Les partenaires réunis ont dit « qu'avant d'innover, il faudrait peut-être s'assurer qu'on ait du bois. [...] Et les seuls qui peuvent garantir une livraison de bois, ce sont des regroupements forestiers parce qu'ils planifient leurs travaux » (E). La concertation se poursuit entre les entreprises privées et les entreprises d'économie sociale.

### ***La problématique de la main-d'œuvre***

L'inquiétude à la SERV, c'est le recrutement de la main-d'œuvre : « Le journalier un peu spécialisé [qui fait le débroussaillage, le reboisement, l'abattage manuel] il n'y a plus

personne dans les écoles pour venir compléter ça. Il y a eu tellement de mauvaise presse que ce n'est plus rendu intéressant pour un jeune » (E). L'évolution technique a changé les choses : « C'est un domaine où on a une image ancienne du travail forestier » (E). Le Centre matapédien offre un cours technique de niveau collégial en transformation des produits forestiers, « mais il n'y a pas d'étudiants qui s'inscrivent. [...] Ça fait au moins 10 ans qu'on n'a pas donné ce programme-là. [...] C'est tout un problème parce que, effectivement, c'est un domaine très vieillissant et il y a des besoins pour des gens formés » (E). Dans la main d'œuvre actuelle, « la moyenne d'âge des travailleurs forestiers est tout près de 50 ans. [...] Ces gens-là ont encore une bonne force de travail aujourd'hui, mais dans 15 ans, ils vont se retrouver à la retraite » (E).

Le problème du vieillissement de la main-d'œuvre s'ajoute aux fluctuations que connaissent les activités d'exploitation des ressources. L'exploitation forestière partage ce problème avec l'agriculture de sorte que les deux piliers de l'économie matapédienne que sont la forêt et l'agriculture se retrouvent « dans la même crise » (E).

### ***La relève en agriculture***

Dans La Matapédia, « c'est une agriculture qui a atteint un niveau de maturité intéressant. On a des agriculteurs qui ont une bonne vision de développement et qui ont aussi su passer l'entreprise à la relève » (E). Le CLD enregistre même « près d'une dizaine de projets par année et ça depuis quatre ou cinq ans » (E). Les espaces protégés par le zonage agricole et demeurés en friche peuvent prendre une nouvelle valeur : « Ces terres-là n'avaient jamais été engraisées avec de l'engrais chimique, ce qui fait qu'on a pu les déclarer biologiques » (E). On cite l'exemple d'un jeune agriculteur de la relève qui, dès son arrivée, « a parti une production biologique et il vit là-dessus » (E). Les espaces laissés en friche représentent un potentiel de développement de 20 % de la zone agricole. En 2008, la MRC a utilisé l'article 59 de la Loi de protection du territoire agricole (LPTA) : « Ça a ouvert 1 500 possibilités de construction en zone agricole » (E), une porte ouverte sur une multifonctionnalité de la zone agricole. Si des gens veulent vivre en milieu rural, profiter du contexte champêtre, La Matapédia a des espaces à offrir.

Dans la production laitière, le coût des quotas constitue cependant un facteur de freinage : vendre pour réaliser la valeur de l'entreprise ou la passer à une relève, « c'est complexe, très complexe » (E). Dans le secteur agroalimentaire, la présence de l'usine de transit d'Agropur à Amqui permet de faire de la transformation finale pour le marché de l'Atlantique : « C'est vraiment intéressant » (E). Du côté de la production céréalière, compte tenu des particularités climatiques de la région, les producteurs matapédiens « font partie d'un réseau de centres de recherche [...]. Ça donne beaucoup de possibilités de développement de nouveaux cultivars [...] de voir les rendements potentiels [...] d'investir tout de suite dans de bons cultivars au lieu d'y aller par essais et erreurs » (E). Il faut aussi signaler « une très belle relation » entre producteurs agricoles et organismes de protection

des bassins versants de la Matapédia et de la Patapédia : l'approche de protection des rivières se fait « vraiment sur une base de concertation » (E). La MRC a entrepris une démarche d'élaboration d'un plan de développement de la zone agricole (PDZA) qu'elle a entériné en mars 2016 suite à une série de consultations.

Il y a en même temps des problématiques à prendre en compte dans la gestion du territoire agricole. Par exemple, la municipalité d'Albertville qui se trouve « en périphérie, sur le bord de la forêt publique », connaît une déprise agricole aux effets dramatiques : les « terres en friches, reboisées au fil des ans » confrontent la municipalité à un problème : « C'est qu'elle perd son paysage, il y a de plus en plus d'insectes et il y a des risques au niveau de la propagation des incendies au périmètre urbain » (E) s'il survenait un feu de forêt. Si on arrivait à relancer l'activité agricole, on pourrait rétablir un périmètre défriché qui corrigerait la situation. Sur le plan environnemental, alors que l'eau des lacs et des rivières présente généralement une bonne qualité et constitue une ressource déterminante pour l'activité touristique sur le territoire, La Matapédia n'échappe pas à la problématique qui affecte la majorité des territoires du Québec : l'apport de sédiments et de phosphore provenant des activités agricoles. La menace vient du fait de la faible qualité des bandes riveraines et de la configuration des fossés routiers. Les installations septiques et le traitement des eaux usées sont insuffisantes alors que « le sol matapédien est vulnérable à la pollution des nappes phréatiques » (Chabot *et al.*, 2012 : 74).

### ***La Corporation de gestion des rivières Matapédia et Patapédia***

La Corporation de gestion des rivières Matapédia et Patapédia (CGRMP) est une innovation locale développée « par des gens qui y croyaient » (E). Elle est le fruit de la démarche concertée, en 1991, de 23 municipalités des MRC La Matapédia et Avignon « dans le but d'obtenir la gestion de territoires fauniques structurés » (E). « Si les municipalités des deux MRC ne s'étaient pas concertées et n'avaient pas donné leur appui à la CGRMP naissante, le gouvernement n'aurait probablement pas cru au projet » (E). La Corporation a reçu en 1993 du gouvernement du Québec le mandat de gérer la réserve faunique de ces deux rivières pour la pêche au saumon et assume depuis 2007 la même mission pour la chasse à l'original dans la réserve faunique La Dunière établie sur le territoire privé de Gestion forestière Lacroix.

La CGRMP est un organisme à but non lucratif géré par « les gens du territoire » (E). Elle emploie 74 personnes et son chiffre d'affaires atteint 2,5 M \$ par année. « Quand on a pris la gestion des rivières, il y avait 23 emplois. À peine deux ans après, c'était rendu à 46 emplois. [...] La réserve La Dunière, il y avait 6 emplois en 2007 quand on l'a obtenue. L'année d'après, c'était rendu à 28 » (E). Au niveau du personnel, règne un esprit d'entreprise favorable au développement : « Tout le monde essaie de l'amener le plus haut possible. On y met tous du nôtre, c'est vraiment un climat familial » (E). La CGRMP s'est dotée d'un fonds d'investissement : « À chaque année, si on faisait un surplus, on en mettait 30 % dans notre

fonds d'investissement qui serait utilisé pour des projets de développement. [...] On vient tout juste d'atteindre notre maximum de 100 000 \$ » (E). Une premier investissement a donc été consenti pour renouveler la flotte de canots qui ont une trentaine d'années d'usure : « J'ai commandé trois beaux canots neufs. On passe 20 000 \$ sur les canots. Les employés sont contents, [...] ils voient que ce n'était pas juste se serrer la ceinture au nom de je ne sais pas quoi dans 30 ans » (E).

Une contrainte importante pour la CGRMP, c'est le travail de protection qu'elle doit assumer parce « qu'il y a de moins en moins d'agents de la faune. [...] On est dans une ère où le gouvernement se débarrasse » (E). Ce problème affecte tous les territoires en gestion collective, zones d'exploitation contrôlée et réserves fauniques. Comme ce qu'offrent ces entreprises « on ne peut pas l'acheter, c'est dans les rivières, c'est dans le bois, c'est sur quatre pattes », elles n'ont donc « pas le choix d'investir dans la protection » (E). C'est toutefois un investissement rentable : « Les rivières à saumon, ça génère des sommes astronomiques [en] retombées » (E). Par exemple, pour « Causapsal et tout ce qu'il y a aux environs, l'impact économique [...] c'est 730 \$ par jour de pêche qui sont dépensés par un pêcheur », une somme qu'il faut multiplier par « 5 300 jours de pêche par année » dans les établissements publics comme la CGRMP (E). Les gens du Québec « viennent passer 2 ou 3 jours, mais les autres viennent passer six, sept, huit jours. Alors c'est beaucoup de retombées » (E). Ce sont principalement les ressources d'hébergement qui bénéficient de ces retombées touristiques car la CGRMP n'héberge que s'il elle fournit un séjour « en forêt dans un endroit assez éloigné » (E). Le plan américain de chasse à l'orignal en est un bon exemple : « On fait un partenariat avec l'Auberge La Coulée Douce de Causapsal. Eux auraient peut-être fermé parce que la période était très courte l'été. Maintenant, ils fonctionnent jusqu'à la mi-novembre » (E). Dans le but d'accroître l'impact de son activité, la CGRMP est partenaire de l'organisme de gestion du tourisme de destination projeté dans le cadre de *l'Écoterritoire habité*.

« À un endroit de la rivière Causapsal, dans le haut, [...] le saumon saute une chute et il y a une grande fosse naturelle qu'on appelle Les Marais parce que le ruisseau qui arrive là s'appelle Les Marais » (E). C'est là que la CGRMP a aménagé le site touristique Chutes et Marais en bordure de la rivière Causapsal. Ces installations permettent de retenir des centaines de saumons jusqu'à la période de frai à l'automne. C'est un sanctuaire de pêche permettant d'« éviter le braconnage » et d'identifier les saumons. C'est aussi un centre d'interprétation où l'on donne aux visiteurs la possibilité d'observer une fosse à saumon naturelle. L'installation dispose même de caméras immergées permettant de « voir les saumons » dans leur milieu (E). On espère que cela incite les visiteurs à ne pas seulement passer par la Vallée, mais à y séjourner pour profiter de ce contact avec la nature.

### ***La cohabitation avec les populations autochtones***

Les activités de chasse et de pêche et plus largement la gestion des ressources fauniques impliquent les relations avec les autochtones. Les communautés des Premières Nations ne sont pas installées sur le territoire de La Matapédia, mais une partie de leur territoire ancestral s'y trouve. La gestion des rivières concerne la communauté de Listuguj (1 805h.) établie à la jonction des rivières Matapédia et Ristigouche et la communauté de Gesgapegiag (784h.) établie à l'embouchure de la Cascapédia et dont le territoire traditionnel comprend la réserve faunique La Dunière.

Un siège au conseil d'administration de la CGRMP est réservé aux communautés autochtones. La Corporation a réussi à établir des rapports de collaboration avec les Micmacs de Gesgapegiag pour la chasse dans La Dunière : « Pour nous les relations vont très bien depuis le début [...] on a établi tout de suite des contacts et ça va bien. [...] On offre une partie de prélèvement pour l'alimentation » (E). La communauté de Listuguj « est un peu différente » (E). C'est une population anglophone et davantage revendicatrice quant aux droits des Premières Nations : « Ce n'est pas difficile, c'est juste un peu plus distant ou un petit peu plus rare au niveau des discussions » (E) : « parler juste anglais quand c'est des côtés politiques, c'est parfois délicat » (E). Les membres de cette communauté « font une pêche d'alimentation à l'embouchure de la rivière, ensuite le saumon réussit à passer quand ils enlèvent les filets [...] On est un peu à la merci de ce qu'ils vont faire en bas » (E).

La direction de la CGRMP estime qu'« il faut se comprendre et puis, en se respectant on a établi des choses qui [...] il y a 10 ans auraient semblé incroyables » (E). La CGRMP et la communauté de Listuguj ont en effet réalisé conjointement un projet de dénombrement de la population de saumons : « On a fait un projet de trappes rotatives. Nous on voulait avoir une récolte de données sur les saumoneaux de nos rivières à la dévalaison du printemps. [...] Le 19 mai en après-midi, on a installé une trappe rotative sur la rivière tous ensemble. [...] Il y a 20 ans, les gens n'auraient pas cru ça! » (E). « La communauté autochtone a même payé pour la réparation de la trappe parce qu'il y avait quelques milliers de dollars à mettre dessus. On a manqué d'étiquettes, la communauté a payé les étiquettes. Il faut y croire pour que ça arrive » (E).

### ***L'importance du secteur public***

L'offre de services publics (santé et services sociaux, éducation, etc.) et commerciaux sur le territoire constitue un apport économique déterminant pour La Matapédia : « Le CSSS de La Matapédia, c'est le plus gros employeur de La Matapédia avec 600 employés [...] une masse salariale qui est injectée dans le milieu de 27 ou 28 millions de dollars par année » (E). Au-delà de la qualité des emplois et du niveau des salaires, il faut considérer aussi les retombées économiques locales de cette masse salariale. La direction du CSSS, avant son intégration dans le CISSS du Bas-Saint-Laurent, estimait avoir la responsabilité d'« animer [le] territoire en termes de projets cliniques, organisationnels si on veut, mais dans lequel il



y avait des dimensions sociales et économiques [...] dans une optique de développement durable, donc de faire en sorte qu'on puisse d'abord occuper le territoire, le faire vivre convenablement » (E).

Évidemment, la décroissance de la population affecte le maintien des services publics dont la décroissance amplifie l'effet de dévitalisation puisque la perte de services « amène l'exode de certaines familles à l'extérieur » (E). L'effet sur l'économie matapédienne est d'autant plus important que « les salaires qui sont payés » ont un effet en « retour sur l'investissement local » (E), un apport significatif à la vitalité du milieu.

Suite au regroupement dans le CISSS du Bas-Saint-Laurent, le territoire conserve des établissements : un CLSC dans chacun des trois centres urbains, l'hôpital à Amqui, un centre d'hébergement à Lac-au-Saumon ; mais le contrôle est maintenant à l'extérieur du territoire. Le CSSS « s'est fortement intéressé [au projet de territoire] et la communauté a reconnu notre effort [...] Elle voyait que, comme institution, on était une de celles qui étaient les plus avancées et les plus intéressées par le projet. On a toujours fait valoir notre contribution très transparente dans ce projet-là » (E).

### **1.3. La situation socioéconomique de La Matapédia<sup>1</sup>**

La crise de l'exploitation forestière et la restructuration de l'agriculture ont transformé en facteur de décroissance les deux activités économiques qui ont jadis favorisé le peuplement de La Matapédia : « En 2006, le secteur primaire n'occupe plus maintenant que 14 % de la population active matapédienne » (Chabot *et al.*, 2012 : 25). Ce sont les municipalités périphériques où se concentrent ces activités primaires qui en sont le plus affectées. « La Matapédia est confrontée à des contraintes qui ont de profondes racines historiques : la dépendance de la forêt, le fait que c'est un territoire de passage qui s'est développé avec la voie ferrée, la situation limite entre la Gaspésie et le Bas-Saint-Laurent, une agriculture qui est en train de se modifier à l'échelle du Québec » (E). Toutes les municipalités du territoire affichent un indice de développement négatif (2006) qui varie de -0,32 à Val-Brillant à -13,33 à Saint-Zénon-du-Lac-Humqui. Le nombre de municipalités dévitalisées (12/18) dont l'indice de développement est en dessous de -5, est un facteur de difficulté dans les efforts de prise en charge locale du territoire.

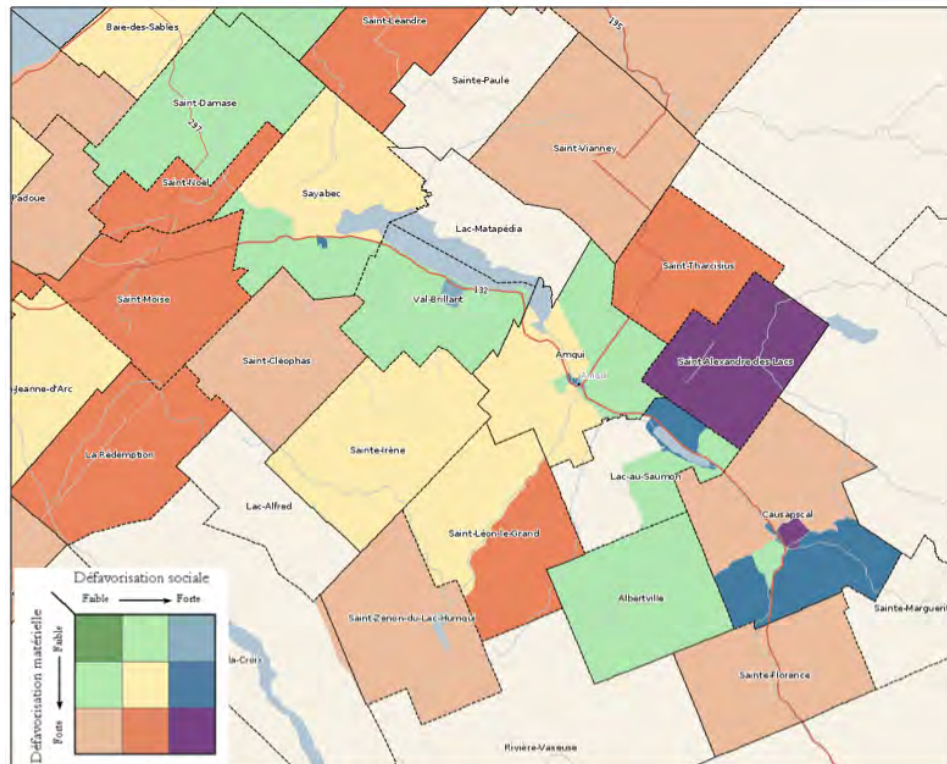
Les statistiques pointent plusieurs indicateurs d'appauvrissement. Selon le Recensement du Canada, 13,4 % des 5 395 familles de la MRC sont monoparentales. 13,8 % des personnes vivent seules et constituent 31,1 % des ménages du territoire. L'écart entre la présence des femmes et des hommes sur le marché du travail est le plus faible de la région, soit seulement 3,9 points de pourcentage à l'avantage des hommes, ce qui indique probablement l'importance pour les ménages d'avoir un double revenu. Le taux d'emploi en

---

<sup>1</sup> À moins d'indication contraire, les données de cette section sont tirées de ISQ 2013, 2014 et 2015.

2006 était de 45,4 % (Bas-Saint-Laurent 53,8 %; le Québec 60,4 %) et, en 2004, « 61 % des adultes étaient prestataires de l'assurance-emploi de façon cyclique depuis plus de 10 ans » (Idem). Toutefois, comme le montre la carte 3, à l'exception de deux secteurs, Saint-Alexandre-des-lacs et une partie de Causapsal, qui affichent des taux élevés de défavorisation matérielle et sociale, l'ensemble du territoire affiche un profil de défavorisation relativement mitigée.

**Carte 3 – Indices de défavorisation – MRC de La Matapédia (MSSS, 2011)**



(Source : [http://www.msss.gouv.qc.ca/statistiques/atlas/atlas/index.php?id\\_carte=1355](http://www.msss.gouv.qc.ca/statistiques/atlas/atlas/index.php?id_carte=1355))

De 2010 à 2011, le revenu médian avant impôt des familles de La Matapédia a crû pour une deuxième année consécutive de 2,8 % pour s'établir à 56 480 \$, mais il demeure faible comparativement à la région du Bas-Saint-Laurent (62 600 \$) et à l'ensemble du Québec (68 170 \$). Par contre, le taux de familles à faible revenu (7,6 %) est inférieur à celui du Québec (8,8 %). Le taux de travailleurs dans la population de 25-64 ans en 2012 s'établit à 67,3 % et, malgré une légère croissance pour une seconde année consécutive de plus de 1 point de pourcentage par rapport à l'année précédente (+ 1,4 de 2010 à 2011 et +1,1 de 2011 à 2012), il demeure inférieur à celui de la région (72,3 %) et du Québec (76,1 %). Le revenu disponible des ménages de La Matapédia (21 723 \$) a connu une croissance de 3,4 % en 2012, une augmentation supérieure à celle de l'ensemble du Québec (+2,2 %). Il demeure malgré tout inférieur à celui de la région (23 163 \$) et de l'ensemble du Québec (26 347 \$). « Les résidents des MRC des Basques et de La Matapédia sont ceux qui reçoivent

le plus en transferts des administrations publiques » (ISQ, 2014 : 18). Cela s'explique en partie par le nombre de personnes qui reçoivent le supplément de revenu garanti en sus des prestations de sécurité de la vieillesse (70,2 % des 65 ans et plus) (CISSS, 2015 : 3), et par les transferts gouvernementaux aux familles qui représentent 27 % de leurs revenus alors qu'ils constituent 21,5 % dans le Bas-Saint-Laurent et 15,0 % pour l'ensemble du Québec. Bref en termes de revenu, les Matapédiens connaissent une légère amélioration de leur situation, mais affichent encore un écart significatif qui les place sous les moyennes régionale et québécoise.

Les organismes communautaires constatent un appauvrissement : « Avec Moisson Vallée, on a vu une augmentation des paniers. [...] Elle en donnait une vingtaine par semaine et là 40 ou 50 ce n'est pas rare » (E). Ces données ne sont pas une mesure mais un indicateur de l'appauvrissement dont les effets ne sont pas spécifiques à La Matapédia. Ils reflètent la croissance des inégalités sociales accélérée par les politiques d'austérité du gouvernement québécois depuis 2014.

En termes de scolarisation, La Matapédia compte 23 % d'habitants ne détenant aucun certificat, diplôme ou grade, nettement plus que la région (19 %) et l'ensemble du Québec (14,8 %). Les gens détenant un diplôme universitaire ne représentent que 14 %, moins de la moitié du taux québécois (28,5 %). Par contre, 30 % ont un certificat ou un diplôme d'apprenti ou d'école de métier, nettement plus que la moyenne régionale (25,3 %) et québécoise (18,9 %). Ce profil indique une sous scolarisation, mais aussi une acquisition de connaissances correspondant au profil des emplois du territoire, le Bas-Saint-Laurent se distinguant « par sa forte proportion en formation technique » (ISQ, 2013 : 27). En 2012, 2 241 jeunes fréquentaient les écoles primaires et secondaires du territoire et le Centre matapédien d'études collégiales (CMEC) affilié aux Cégeps de Matane et de Rimouski comptait 127 inscriptions. Cet établissement d'études supérieures offre « quatre programmes : deux programmes pré-universitaires en Sciences nature et Sciences humaines [...] deux programmes techniques, Gestion de commerce et Technique de réadaptation physique » (E) de même qu'une attestation d'études collégiales en entretien d'éoliennes. Ce programme a un lien direct avec l'installation de plus de 200 éoliennes sur le territoire, mais les inscriptions ont été très faibles et on a dû les rediriger vers le Cégep de Gaspé. Le programme de réadaptation compte 25 inscriptions et permet d'aller « chercher des gens à l'extérieur de la région » (E). Une donnée encourageante : « Le taux de diplomation aux études collégiales des 1 676 étudiants nouvellement inscrits à l'ordre d'enseignement collégial à l'automne de 2007 dans l'ensemble des établissements de la région du Bas-Saint-Laurent est de 70,9 % [...] nettement plus élevé que celui de l'ensemble du Québec [qui] oscille entre 66,0 % (2003) et 64,6 % (2007) » (ISQ, 2014 : 24). Les étudiantes réussissent mieux (76,9 %) que les étudiants (62,5 %) dans la cohorte 2007. On peut penser que La Matapédia bénéficie de ces performances régionales. La difficulté pour

le CMEC « ce n'est pas qu'on ne les attire pas, c'est qu'on ne les retient pas : il partent après un an » (E).

#### **1.4. Le potentiel d'attraction du territoire matapédien**

Corridor de passage entre le nord et le sud de la Gaspésie, La Matapédia connaît un certain isolement. Le territoire matapédien n'a pas d'accès au Saint-Laurent et il est éloigné des grandes agglomérations : « On est plus dans la réalité des terres du Bas-Saint-Laurent, l'arrière-pays » (E). Cette localisation et la faible densité de population expliquent que la MRC ne dispose pas de transport en commun et affiche le taux le plus élevé dans le Bas-Saint-Laurent de déplacements de travailleurs en véhicule privé (91 %), significativement au-delà de l'ensemble du Québec (78 %) : « La dépendance à l'automobile en région n'est pas la même » (E). À l'heure où les technologies de l'information prennent de l'importance, 71,1 % des ménages de La Matapédia sont branchés à l'internet, un taux plus faible que celui de la région (74,4 %) et de l'ensemble du Québec (81,6 %). De ce nombre, 91,4 % bénéficient d'un branchement à haute vitesse (92,3 % dans le Bas-Saint-Laurent et 95,4 % dans l'ensemble du Québec). Parmi les ménages non branchés, près de quatre sur cinq estiment ne pas avoir besoin ou ne pas être intéressé par l'internet. Au niveau de l'aménagement du territoire, on considère que c'est la demande qui pourra justifier l'amélioration des services. La prétention c'est « Soyons attractifs [pour les familles], on sera aussi attractif pour la technologie! » (E).

C'est effectivement un territoire qui affiche une intéressante qualité de vie en même temps qu'il partage un trait typique du territoire québécois : « Ce qui est intéressant au Québec, c'est qu'on a un vaste territoire » (E). Le défi c'est de l'occuper, ce qui exige d'investir pour le rendre attrayant. Le milieu offre déjà une qualité de vie intéressante, de vastes espaces disponibles et une richesse de paysage exceptionnelle englobant la tête de nombreux bassins versants, mais il est aussi soumis aux contraintes qui découlent de la faible densité de son peuplement : « Nous on est dans une région, tout le monde le constate, où on est bien, c'est sain, c'est agréable, c'est beau. Donc on a tout ça en même temps, mais on ne le reconnaît plus. Ce qu'on entend "c'est plate ici, il n'y a rien à faire, il n'y a pas de culture, il n'y a pas ci, il n'y a pas ça" » (E). Cette situation affecte aussi l'accès aux services : « On a encore des coops de proximité dans certaines municipalités. Elles en arrachent parce que la population, il y en a de moins en moins dans ces municipalités-là. À Albertville, il y en a une coop, mais ils sont 250 à faire vivre une petite coop de proximité avec service d'essence et restaurant » (E). L'affaiblissement de l'offre de services de proximité est un facteur négatif pour attirer de jeunes familles et pour les possibilités de revitalisation des collectivités : « Des services de proximité sont un gage de la durabilité de la communauté » (Chabot *et al.*, 2012 : 68). Ainsi, les pertes au niveau d'entreprises collectives comme Desjardins qui a longtemps constitué un levier de développement des petites collectivités et qui demeure un symbole de leur vitalité, constituent un facteur d'inquiétude. Lorsque Desjardins réorganise

ses services autour des transactions en ligne et ferme des points de services, il prend acte du déplacement vers les services en ligne. Les dirigeants peuvent bien reconnaître « que le sentiment de faire partie d'une coopérative est perdu, affaibli, mais en même temps c'est difficile de maintenir un service pour quelques personnes au comptoir » (E).

Les politiques publiques ont pour effet d'accentuer la problématique. Lorsque « l'on centralise encore des services à Rimouski et à Québec pour un territoire qui avait drôlement besoin de ces gens-là pour s'impliquer dans la vie communautaire du territoire » (E), on produit un effet de décroissance et, plus inquiétant, une perte de contrôle des populations sur les enjeux locaux : « C'est tout ça que le gouvernement est en train d'abolir, c'est tout le droit aux régions de pouvoir décider ce qui est prioritaire en fin de compte » (E).

À ces contraintes s'ajoute l'attraction des emplois créés pour l'exploitation des ressources de la Côte-Nord : « Ce n'est pas loin d'ici la Côte-Nord, l'explosion de travail qu'il y a là. Ces gens-là quand ils sont contaminés au Nord, même quand ils reviennent ici, il ne sont plus employables. Les attentes salariales sont trop grandes. [...] Dans les PME, ils ne trouvent pas ce qu'ils cherchent » (E).

En bout de ligne, « on est dans des réalités qui sont dures pareil. Ce n'est pas évident, ce n'est pas facile la Vallée. Pas facile de faire son petit bonhomme de chemin, pas facile d'être capable d'avoir un salaire décent pour des personnes qui n'ont pas de formation professionnelle ou technique » (E). La faible qualité d'attraction de jeunes ménages a un impact majeur sur la pyramide des âges : « la population âgée de 45 à 54 ans est celle qui est la plus nombreuse parmi les classes d'âge » tandis que « la tranche d'âge des 20-29 ans est sous-représentée, ce qui s'explique par l'exode d'une part significative de cette population vers les grands centres urbains pour des raisons d'études ou de travail » (Chabot *et al.*, 2012 : 22). Cette tendance migratoire est le principal facteur de la décroissance démographique : La Matapédia fait partie des MRC du Bas-Saint-Laurent « qui connaissent les déficits migratoires les plus élevés en nombre absolu » (ISQ, 2013 : 8). Un des premiers impacts de la décroissance démographique est l'accélération du vieillissement : 20,3 % de la population matapédiennne ont 65 ans et plus alors que cette tranche d'âge représente 16,6 % de la population québécoise. L'âge médian qui indique que la moitié de la population a moins et l'autre moitié plus, est 48,8 ans tandis que dans l'ensemble du Québec il se situe à 41,6 ans.

La Matapédia dispose toutefois d'atouts quand on la considère dans une perspective de nouvelle ruralité. Comme l'exprime bien Bernard Vachon à propos de la Gaspésie, on retrouve dans La Matapédia un

mode de vie dont les gens d'ici semblent se satisfaire, la faible densité de l'habitat qui laisse toute la place aux éléments naturels, la diversité des

initiatives qui foisonnent dans les petites villes et les villages sous l'impulsion d'une population résiliente et des idées innovantes des nouveaux résidents venus le plus souvent des grands centres. Et s'il y avait là les germes d'un prototype de société durable pour assurer la pérennité de notre planète. (Vachon, 2016)

Ainsi dans une agglomération centre du territoire, tout est à proximité : « J'habite à deux kilomètres de mon travail. Ça va aussi vite à vélo qu'en auto! Je peux aller dîner chez nous tous les midis si je veux. En dedans de 30 secondes, je suis rendu au service de garde où sont mes enfants. En une minute, je suis rendu à l'école si un enfant est blessé et on a un hôpital en dedans de deux minutes » (E). Il y a aussi une relève et une diversification de l'activité agricole : « Je côtoie un jeune qui a commencé avec un petit quota [de lait] : il veut s'agrandir l'année prochaine. Il se marie et sa conjointe étudie en agriculture. [...] Moi j'ai des chevaux, donc je vais m'approvisionner en foin chez eux » (E). C'est à un tel modèle de développement reposant sur des circuits de proximité que renvoie le projet de territoire : « Je lui ai dit d'appeler au CLD et de faire des liens. Moi je pense que c'est comme ça qu'on va le développer et qu'on va grandir au point de vue de l'*Écoterritoire habité* » (E). On cite comme exemple la municipalité de Saint-Zénon-du-Lac-Humqui, « une communauté où c'était super dévitalisé », « toutes de vieilles personnes », qui a développé un festival de la pêche blanche, acquis et transformé l'école primaire et « fait des développements de villégiature » avec le résultat qu'« il y a plein de nouvelles constructions, des jeunes familles qui s'installent là » (E). C'est le résultat de plusieurs années de mise en œuvre de la politique de la ruralité.

### **1.5. Le milieu communautaire**

Le secteur communautaire présente un profil dynamique. La Corporation de développement communautaire Vallée de La Matapédia compte 25 organismes membres dont 12 recevant un soutien du Programme de soutien aux organismes communautaire (PSOC). Depuis un an, la CDC organise « la RM, rencontre régulière des membres [...] aux deux mois. Ils viennent et expriment un peu comment ça va, sur quel enjeu ils travaillent [...] Quand quelqu'un travaille sur un enjeu, les autres vont se mobiliser pour travailler avec lui. Ça donne une force » (E). Ces rencontres réunissent une vingtaine de personnes et « les gens veulent continuer, c'est trop important » (E). La CDC assure aussi une représentation active de l'action communautaire et de l'économie sociale dans plusieurs démarches de concertation « parce que ce ne sont pas tous les partenaires qui ont le temps d'aller aux grandes tables et de participer à des comités » (E). Cela permet de leur relayer l'information.

Par ailleurs, la réalité territoriale impose des contraintes aux organismes communautaires. La direction de la CDC ne peut guère compter sur l'inter CDC puisque « la CDC la plus proche est à Rivière-du-Loup » de sorte que c'est avec le regroupement des centres de

femmes et la Table régionale des organismes communautaires que se tiennent des rencontres « aux deux mois pour parler des enjeux communs. Ces temps-ci, on s'entend que c'est l'austérité » (E). Au cours des dernières années, les coupures ont entraîné « beaucoup de restructurations » et la CDC a fourni « de l'accompagnement là-dedans » (E) en plus d'agir comme ressource de formation : « On offre un sacré bon plan de formation. La CDC, c'est notre force! » (E). Ainsi on a organisé une formation sur l'anxiété : « Avec tout ce qui se vit, l'austérité et tout [...] l'anxiété avec les jeunes, c'est épouvantable. [...] Donc ça on l'a ouverte au CISSS et à la Commission scolaire : j'ai eu 170 inscriptions » (E).

Du point de vue de la MRC, « les organismes communautaires sont des partenaires [...] ils nous demandent, ils nous sollicitent » (E). Cette collaboration s'est vécue notamment dans le cadre du Plan d'action régional pour la solidarité et l'inclusion sociale (PARSIS) : « La MRC est au cœur du groupe de travail qui pilote ça dans la MRC, conjointement avec les gens de la CRÉ qui gouvernaient ça au niveau du Bas-Saint-Laurent » (E). La Matapédia a reçu 577 000 \$ dans le cadre de ce programme, ce qui a permis d'ajouter aux contributions du milieu dans nombre de projets structurants dont le projet de travailleur de rang développé avec l'organisation communautaire du CSSS, les ADR du CLD, l'Union des producteurs agricoles (UPA) et le ministère de l'Agriculture, des Pêches et de l'Alimentation du Québec (MAPAQ).

La MRC a ajouté un poste budgétaire en développement social dans son budget de l'année 2015 : « Avant, il y avait des activités ramassées sous ce chapeau-là [...], mais là on a dit "c'est du développement social qu'on fait" » (E). Ce budget sert à soutenir le travail de rue, la démarche de COSMOSS au niveau de la MRC, le travailleur de rang mis en place par le CLD, l'Agence Pair qui offre un service de surveillance téléphonique automatisé aux personnes âgées, etc. La MRC collabore aussi avec le réseau de la santé et des services sociaux dans le cadre des démarches de politiques familiales et de municipalités amies des aînés (MADA) à l'échelle de la MRC et dans « les 11 municipalités du territoire » (E).

#### **COSMOSS**

Au Bas-Saint-Laurent, des partenaires multisectoriels, réunis sous l'acronyme COSMOSS (Communauté Ouverte et Solidaire pour un Monde Outillé, Scolarisé et en Santé), unissent leurs forces pour améliorer la santé et le bien-être des jeunes, de leur conception jusqu'à 30 ans.

La démarche COSMOSS se vit dans les huit MRC du Bas-Saint-Laurent. Les actions et l'offre de service de COSMOSS sont adaptées aux réalités locales et varient d'un territoire de MRC à l'autre.

Cette initiative unique au Québec, créée en 2004, s'intègre dans une perspective globale de lutte à la pauvreté et aux inégalités sociales et de santé. Les efforts sont centrés sur l'action en prévention, le réseautage intersectoriel, la continuité et la complémentarité des services. <http://cosmoss.qc.ca/regional/apropos>

## 1.6. L'identité matapédienne

« Les gens sont fiers, les gens veulent développer, veulent innover. Il y a beaucoup d'innovations qui proviennent du territoire [...] c'est vraiment vivant et on a une belle qualité de vie » (E). 85,6 % des Matapédiens considèrent avoir une qualité de vie égale, voire supérieure à celle des Québécois, mais 46,5 % anticipent un avenir « plus difficile » (Info Ressources, 2012). Le milieu a investi pour se donner des ressources, notamment de nombreuses entreprises à propriété collective : deux Parcs régionaux gérés par la MRC, Val-d'Irène et la Seigneurie du lac Matapédia, « le projet du Lac-Alfred, un parc éolien de 300 mégawatts dans lequel la MRC a investi une vingtaine de millions » (E) à quoi il faut ajouter que « 90 % de la forêt privée est certifiée » (E). « Quand tu approches un gouvernement, qu'il soit fédéral ou provincial, et que tu lui dis "aidez-nous, ça va mal", ce n'est pas le fun [...] quand tu es capable de dire au gouvernement "on va mettre 25 % du coût du projet", déjà là tu es plus attractif » (E).

C'est aussi une initiative du milieu qui est à l'origine du Centre matapédien d'études collégiales : « On ne nous l'a pas donné », les Matapédiens « ont travaillé fort pour l'avoir » (E). Le Centre est affilié aux Cégeps de Rimouski et de Matane, et offre des programmes dans ses locaux à Amqui. Les « gens de la région ont mis des efforts et fait des pressions pour revendiquer ça parce qu'il n'y avait pas de volonté politique » (E). Ils ont notamment fait valoir le faible taux de diplomation et le fait que l'appartenance se développe à cette période de la vie comme des conditions plaidant pour un renforcement de l'accessibilité de façon à « garder [les] jeunes plus longtemps [...] et développer une main-d'œuvre plus régionale » (E). Et cela se vérifie : « Il y a quand même pas mal de jeunes qui reviennent. Des étudiants que j'ai eus, j'en vois souvent qui sont enseignants, qui [travaillent] à l'hôpital » (E). Après 20 ans de présence, « le Centre matapédien est au cœur de l'identité matapédienne » (E). On compte sur la collaboration de la population pour le conserver : pour que les étudiantes et étudiants aient une cote R, il faut que chaque cohorte compte au moins 6 étudiants : « Ça nous a amenés à nous tourner de bord, à travailler avec les jeunes, à développer des projets. Et ils embarquent avec nous autres » (E). Le Centre a déjà réalisé quatre voyages de coopération à Cuba : « On prépare pendant une année ce voyage-là pour aller travailler à Cuba. On travaille le matin et, l'après-midi, il y a des visites » (E). C'est un projet institutionnel offert aux 150 étudiantes et étudiants du Centre, tous programmes confondus. Il y a aussi un Club entrepreneur étudiant qui organise des voyages : Dijon, Suisse, Pérou, Costa Rica : « On a plus de 10 % des étudiants qui vont à l'international. Pour un petit cégep, je trouve que ça crée une dynamique intéressante » (E).

En termes d'appartenance, la population s'identifie davantage à la municipalité locale qu'à la MRC dont on perçoit moins directement le rôle : « Seulement 5 personnes sur 10 s'identifient spontanément à La Matapédia » alors que « la plupart ont une attitude positive et même enthousiaste lorsqu'elles parlent de leur localité » (Info Ressources, 2012 : 7).



Même du côté des élus qui siègent au conseil de la MRC, « ce ne sont pas tous les maires qui ont une vision très positive de la MRC comme institution. [...] “Comment ça se fait que moi je serais obligé de faire partie de la MRC?” » (E). Dans ces conditions, la mise en œuvre d’une stratégie de développement territorial constitue un défi à relever : « Ce qui constitue, à mon avis, un des plus grands freins à notre développement, ce qui a constitué et constitue encore aujourd’hui un des plus gros défis de notre développement local et régional, c’est ce manque de cohésion » (E). On note par exemple que le pôle d’attraction que constitue l’agglomération d’Amqui suscite certaines réactions de compétition de la part d’autres municipalités (Chabot *et al.*, 2012 : 79) alors qu’il joue un rôle de centre dont les services profitent aux petites municipalités qui l’entourent. La difficulté d’établir de la cohésion ajoute au défi d’élaboration et de mise en œuvre d’une approche de développement territorial intégré alors que la MRC a un rôle déterminant dans la mise en œuvre d’une stratégie de développement durable et doit pouvoir compter sur un « engagement populaire » pour réussir (Chabot *et al.*, 2012 : 79).

« D’entrée de jeu, le territoire demeure l’atout des Matapédiens. Il a été et demeure l’assise du développement économique. La Matapédia recèle des potentiels de développement et présente un caractère naturel évident » (Chabot *et al.*, 2012 : 88) en plus d’être « le chemin officiel pour l’est des Maritimes et du Nouveau-Brunswick. On est un point intéressant pour la Gaspésie : on se situe dans le nœud qui fait que pour circuler [entre le Golfe et la Baie-des-Chaleurs], il faut passer par ici » (E). Cela pourrait constituer pour certaines entreprises un facteur intéressant de positionnement.

### **1.7. La relance du territoire**

#### ***Les perspectives de nouvelle industrialisation***

« On peut attirer de nouveaux entrepreneurs : tout ce qui touche la nouvelle économie, même la micro industrie qui ne demande pas de grosses infrastructures [...] peut s’implanter à peu près partout dans chacune des zones industrielles » (E). Cela correspond à l’analyse de Bernard Vachon (2013a) quant aux nouveaux facteurs de localisation des entreprises que les territoires ruraux peuvent mettre à profit.

La Matapédia a aussi un bassin de jeunes entrepreneurs : « On a des jeunes entrepreneurs. Ils sont merveilleux. Ils ont des idées plein la tête, mais il faut leur donner des moyens. Il faut leur donner la chance de s’exprimer » (E). Pour la constitution locale d’entreprises, « les structures de financement, les structures de capital de risque vont devoir aussi être au centre des préoccupations si on veut développer, supporter l’innovation » (E). On devrait pouvoir compter sur « des gens qui ont beaucoup, beaucoup d’argent et qui ne savent pas trop quoi en faire actuellement » de sorte qu’en les associant à des fonds publics on pourrait les intéresser à créer « un fonds matapédien d’investissement qui permettrait de faire lever des projets socioéconomiques structurants et intelligents pour la collectivité » (E).

Le rêve de certaines collectivités, c'est encore l'arrivée d'une entreprise qui devienne l'épine dorsale de l'activité économique. On mise alors davantage sur des acteurs externes plutôt que sur l'entrepreneuriat local. Il y a aussi des projets qui font rêver : « On en a une qui va peut-être atterrir à Causapscal, une entreprise de granules. C'est comme le vieux modèle de l'entreprise qui pourrait sauver le milieu parce que c'est 50 emplois et 50 emplois à Causapscal, c'est beaucoup. [...] Ils veulent absolument l'avoir, puis ils veulent l'avoir le plus vite possible et ils veulent tout mettre en place pour que ça puisse arriver » (E). Le développement des éoliennes par un consortium constitue une filière qui permet à certaines petites municipalités des revenus assurés pour un bon moment et qui renforce la conception que le développement repose sur l'arrivée d'un investisseur.

### ***Les ressources de soutien au développement***

La Matapédia est « un territoire fortement vivant et supporté [...] par des protocoles de partenariat qui sont bien signifiés, qui sont solides. Ça c'est une des forces du territoire » (E). La mise en œuvre de la Politique nationale de la ruralité l'illustre bien : « Chacune des municipalités a un comité de développement local [...] on peut dire qu'on a 18 comités, 15 ou 16 sont actifs » (E). Selon les collectivités, ces comités comptent entre 5 et 9 membres et « les mandats des comités sont très différents. Il y a des comités de développement qui vont faire du socioéconomique, il y en a même qui vont faire du loisir parce qu'il n'y a plus de comité de loisirs. À l'autre extrémité, on en a qui font beaucoup plus du développement économique : la gestion des lots intra municipaux, par exemple » (E). Certains comités assument plus d'un mandat, action sociale et développement économique par exemple. La mise en valeur des atouts du territoire, « de produits d'appel qui sont assez uniques, ici en région ce sont des bénévoles qui portent ça » (E). Par exemple, le club de véhicules tout terrain et les deux clubs de motoneiges, des organismes à but non lucratif reposant sur le bénévolat, rendent le territoire accessible aux amateurs, « des gens assez fortunés qui vont résider dans les hôtels [...] c'est un peu le concept de gestion de destination » (E).

C'est dans ce contexte de participation qu'interviennent les organismes de développement du territoire. Au moment de notre enquête, les responsabilités étaient partagées entre la MRC, le CLD et la SADC et on dit qu'« il y a une belle complicité entre les organismes ». Ils sont déjà installés à la même adresse, mais envisagent « un projet en commun pour se faire un immeuble qui abriterait nos locaux et nos services » (E). Cela permettrait de regrouper l'ensemble « des petits organismes qui sont mandataires de la MRC comme le transport adapté, la route verte », voire de partager une même ressource à la réception (E). Cependant « la volonté de faire un guichet unique CLD-SADC-MRC » (E) était loin d'être acquise : « Je pense qu'on a une volonté, les trois organisations en développement du territoire, mais ça reste que, à l'intérieur de cette dynamique-là, il reste toujours un peu de guerre des drapeaux » (E). Ce sont d'ailleurs les règles de gestion reliées au financement qui ont amené la SADC et les organismes mandataires à se retirer du projet. Ces organismes ont

une histoire au cours de laquelle ont pu s'établir des façons de voir et de faire qui entraînent des rapports du type « guerres de clocher dans les municipalités » (E).

La MRC est la structure qui a le plus d'ancienneté. Créée en 1982 pour l'aménagement du territoire, elle a produit son premier schéma d'aménagement en 1987. Elle est confrontée à une vision relativement nouvelle « qu'on peut aménager, mais en même temps on peut générer ou susciter du développement » (E). Dans les premières générations des plans d'aménagement, le réflexe était davantage de s'en remettre à la Corporation de promotion économique de La Matapédia (COPEM), ancêtre du CLD, pour tout ce qui concerne le développement. Les choses ont changé depuis, en particulier avec la réforme de 2015 (Québec, 2015).

La SADC, présente dans La Matapédia depuis 1982 grâce au financement de Développement économique Canada dans le cadre du Programme de développement des collectivités, priorise le volet financier « compte tenu du fait que la problématique qu'on a ici dans La Matapédia, c'est l'accès au crédit » (E). Elle offre, entre autres, le programme Stratégie Jeunesse qui est particulièrement dynamique : « On n'a quasiment pas de perte là-dedans. On est rendus à tout près de 500 000 \$ alors que mon fonds c'est 300 000 \$. Donc j'emprunte 200 000 \$. Et ce sont tous des beaux projets, bien répartis au niveau de la MRC » (E). La SADC mise beaucoup sur un « réseau de contacts » avec des entrepreneurs auprès desquels elle a « énormément de notoriété » et avec lesquels elle se propose « d'être proactive pour ne pas qu'ils s'en aillent » (E). Un exemple de cette stratégie, c'est la Table Innovation Forêt, axée sur le réseautage des entrepreneurs où se retrouvent « le SEREX, le CLD, la SADC, la MRC », autour de la création d'« une usine de deuxième ou de troisième transformation » (E). Selon le directeur de la SADC, dans le développement d'entreprise il faut considérer l'entrepreneur plutôt que son plan d'affaires ou ses projections financières : « En 2004, le bois se vendait en fou et en 2005 il n'y en avait plus. Même si en 2004 un promoteur était venu me voir et que tu lui fais des prévisions sur 3 ans, il n'y a plus rien qui tient. Moi, la première affaire que je regarde, c'est la personne qui est devant moi [...] si elle est capable de comprendre ses forces et ses faiblesses et de s'entourer » (E). Même si la SADC considère se distinguer du CLD avec une telle approche, on souhaite une meilleure complémentarité entre les acteurs du développement : « Ce qu'on constate nous, dans l'évaluation qu'on fait du CLD, c'est qu'il y a une collaboration plus étroite qui devrait être faite avec la SADC parce qu'il y a des choses qui sont faites carrément en double : l'analyse de projet, l'analyse d'impact ou de retombées ou de rentabilité de projet » (E).

Le CLD, créé en 1997 suite à l'adoption de la Loi sur le ministère des Régions, prenait alors la relève du service de développement économique de la MRC, la COPEM. Au moment de la collecte des données à l'été 2015, suite à l'adoption du Projet de loi 28 (Québec, 2015), la MRC et le CLD étaient alors en réflexion quant à l'avenir de cet organisme : fallait-il pour soutenir le développement du territoire le maintenir comme organisme autonome ou

intégrer son personnel à celui de la MRC? Suite à « une démarche basée sur la concertation des intervenants du CLD et de la MRC », un communiqué de presse en date du 25 septembre 2015 précise que l'on a finalement retenu « l'implantation d'un nouveau service de développement à même [la] structure organisationnelle » de la MRC. À compter de janvier 2016, le CLD est donc devenu MRC La Matapédia-Développement. Le communiqué indique la volonté « de conserver l'expertise développée au cours des dernières années » et précise qu'à cette fin « le processus d'embauche prévoit d'abord un appel de candidatures à l'interne, ce qui permettra aux employés actuels du CLD d'appliquer sur ces postes ». Suite à l'adoption de son budget 2016 en novembre 2015, la MRC a émis un second communiqué indiquant que le « nouveau service de développement en soutien aux entreprises matapédiennes, aux municipalités locales et à la coordination de l'*Écoterritoire habité de La Matapédia* » disposera d'« un budget de 1 486 697 \$, incluant des fonds d'investissement pour les entreprises et les communautés pour un montant de 590 000 \$ ».

### ***Les élus et les perspectives de développement du territoire***

La MRC est l'une des 14 au Québec ayant un préfet élu au suffrage direct. La préfète actuelle a fait carrière depuis 2003 au CLD comme agente de développement rural et participé à ce titre à la démarche d'élaboration de l'*Écoterritoire habité* aussi bien au comité technique que dans les démarches de consultation. Elle apporte donc au conseil de la MRC une expertise de développement territorial. Éluë en 2009 lors de la première élection à la préfecture, elle a remporté l'élection en devançant les 7 autres candidats parmi lesquels il y avait des politiciens d'expérience. Réélue sans opposition en 2013, elle estime que, du fait que c'est un emploi à temps plein, elle dispose d'une marge de manœuvre que n'ont pas les élus municipaux qui doivent avoir un emploi en plus de leur charge électorale : « Évidemment, ça permet une plus grande présence aussi, autant dans le milieu que dans les dossiers à d'autres échelles, régionale par exemple » (E).

Au niveau des municipalités en effet, les conditions des élus ne sont pas idéales : « Il faut que tu le fasses par conviction, tu ne le fais pas par métier » (E). Difficile d'intéresser un jeune dans un poste où il faut gérer un budget et du personnel, souvent insuffisant, pour répondre aux appels des citoyens « qui connaissent ton numéro de cellulaire » (E), avec une rémunération symbolique pendant le mandat et aucun soutien financier de transition quand se termine le mandat. « Il y a de plus en plus de difficulté à avoir des gens qui ont les compétences requises pour faire la job dans les municipalités » (E). Le vieillissement aussi fait partie des contraintes démographiques et pourrait bien faire en sorte que l'on ait « de la difficulté à trouver des élus en nombre suffisant pour combler les postes [...] sachant que la tâche est de plus en plus lourde » (E). L'indicateur le plus alarmant est sans doute le fait que « la courbe démographique descend tranquillement. [...] Comment on s'adapte à ce changement-là? » (E). L'exode rural, « c'est aussi l'exode des cerveaux [...] ce qui fait que dans les régions, ceux qui restent sont moins scolarisés » (E). La situation d'ensemble

représente des défis pour celles et ceux qui se préoccupent de l'avenir du territoire matapédien :

C'est évident que ces gens-là ne veulent pas perdre leurs services. On appelle ça de l'esprit de clocher. C'est normal. Mais je pense qu'il va falloir élever un peu notre discours à l'effet que ce n'est pas nécessairement le maintien des petites municipalités, c'est l'occupation du territoire qui est en jeu. Et il va falloir que les gens qui veulent rester dans une petite municipalité où il y a 200 personnes puissent le faire. (E)

La problématique de décroissance ne suffit pas à créer de la cohésion : « Les municipalités, même si la population a chuté dramatiquement depuis 50 ans, [...] elles n'ont pas encore l'impression d'être pognées à la gorge » (E). Il faut une prise de conscience et une décision de faire autrement. Développer un projet de territoire n'est pas évident : « on planifie beaucoup, mais la mise en œuvre est difficile » (E), notamment parce que « malgré ces efforts, la capacité de faire du développement et d'assumer des responsabilités est à chaque année toujours plus limitée » (E).

Les élus sont « des gens de conviction, des gens de cœur qui le goût de faire une différence dans leur communauté » (E). L'urgence d'un redéploiement de l'activité économique crée sur eux une pression puisque chacun est conscient des menaces à l'existence de sa communauté :

C'est énorme pour des milieux comme les nôtres où ces gens-là ont d'importantes décisions à prendre parce que – je généralise – les milieux sont en décroissance : la caisse ferme ses points de services; l'école, la commission scolaire parle de fermeture. Tous ces dossiers-là reviennent sur le même bureau dans les municipalités, c'est le maire qui s'en occupe. (E)

Dans les petites communautés qui caractérisent la MRC, les élus « sont vraiment proches du citoyen. Le maire connaît les citoyens et les citoyens connaissent bien leur maire » (E). Lorsqu'ils arrivent au conseil de la MRC, « ils arrivent d'abord comme représentant de leur propre municipalité ou ville [...] foncièrement, ils sont toujours teintés par leurs propres préoccupations locales » (E). D'une certaine façon, lorsqu'ils s'assoient à la table du conseil de la MRC, « c'est pour sauver les meubles de leur municipalité locale » (E) : « La viabilité d'une municipalité, ça passe encore par le fait qu'il y a des enfants, que les enfants vont à l'école, qu'il y a un minimum de commerces pour qu'on puisse acheter du beurre, du lait et mettre de l'essence dans la voiture » (E). Lorsqu'un développement économique se réalise, les retombées fiscales vont nécessairement à la municipalité où s'établit l'entreprise ou le commerce. Il n'y a pas de mesures de péréquation qui faciliteraient le développement de la coopération intermunicipale. D'ailleurs, « la loi sur la fiscalité ne permet pas ce partage de la richesse » (E).

C'est certain que l'installation des commerces et services dans un pôle urbain y concentre la richesse foncière qui ne se partage pas, mais il y a d'autres gains qui peuvent profiter aux

municipalités voisines : « Le gain ça peut être la création d'emplois » (E) dont peuvent profiter leurs citoyens. C'est aussi la possibilité d'avoir une offre de services à la hauteur des attentes des gens, alors qu'« en voulant tout sauvegarder dans une petite communauté, ça affecte aussi la qualité. Quand il n'y a plus de masse critique, il n'y a pas d'économie d'échelle, il n'y a pas d'optimisation. Ça devient extrêmement difficile » (E). La mobilité et le commerce en ligne ajoutent au problème de précarité de l'achat local et imposent une redéfinition des services de proximité requis pour assurer la vitalité d'une communauté.

La revitalisation passe par une organisation du territoire qui déborde les limites des petites municipalités et « c'est de voir la MRC comme étant une seule entité qui va développer le plein potentiel de développement » (E). Car c'est « probablement la solidarité de la région » qui a permis que, malgré les aléas économiques, « les municipalités ne s'en tirent pas trop mal partout sur le territoire » (E). La MRC a déjà démontré « qu'elle était capable de faire des projets communs » (E). Les élus sont en fait placés devant l'impératif d'explorer des avenues de solidarité pour favoriser la création d'emplois au meilleur endroit et miser sur d'autres formes de péréquation de la richesse créée : « L'important c'est que le monde travaille. Ce n'est pas nécessairement que tu aies une entreprise dans chaque municipalité » (E).

Il y a d'ailleurs des contraintes qui obligent à penser régionalement le territoire : « Les grosses industries, on n'ira pas implanter ça dans des petits villages parce que les infrastructures ne sont pas là » (E). L'investissement de la MRC dans le développement de l'énergie éolienne est une bonne illustration du meilleur investissement au meilleur endroit pour le profit de tous : « L'éolien s'installe plus en périphérie, donc dans des municipalités où il n'y avait pas une grosse richesse foncière. Il y a même des redevances qui donnent une certaine autonomie à ces municipalités-là » (E). L'installation de 15 éoliennes peut rapporter 75 000 \$ par année, une somme qui peut représenter 25 % du budget municipal. « Il faut arrêter de voir tout ce qu'on fait comme une dépense, de voir la MRC comme une grosse machine qui veut tout ramasser et ne pas s'occuper des municipalités, et il faut apprendre à investir » (E). On peut se demander, en retour, s'il n'aurait pas fallu créer avec les revenus provenant de l'éolien, « un fonds d'investissement pour créer de l'emploi, créer des entreprises » (E) au profit de tout le territoire plutôt que de morceler les revenus dans chaque municipalité? Pour arriver à « créer l'unité de La Matapédia » (E), certains demandent si « ça prend 18 conseils municipaux dans la MRC » ou s'il ne faut pas « d'autres scénarios » (E). Est-ce que les chances ne seraient pas meilleures « si on n'avait pas 18 municipalités qui veulent tirer leur épingle du jeu, saupoudrer un peu partout au lieu de faire les choix comme si on était une entité » (E)? Avec une population de 18 169 habitants, La Matapédia a une structure politique lourde : 18 conseils municipaux où siègent 126 élus. En comparaison, une agglomération comme Rimouski a un maire et 8 conseillers pour une population de 46 900 habitants. Pour les uns, c'est un poids et l'« on n'a pas les moyens de

s'offrir ça » (E). Pour d'autres, c'est plutôt un avantage car ce sont « des noyaux d'animation des communautés » (E).

Le regroupement de toutes les municipalités réglerait la question et c'est une option qui est ressortie dans l'exercice de Vision. Mais la réaction ne s'est fait pas attendre : « Si on parle d'«une MRC, une ville», tout le monde se braque » (E). Ceux qui refusent d'en parler doivent démontrer qu'ils sont capables de « mettre autre chose en place qui va faire en sorte que ta municipalité va avancer » (E), qu'il sera possible d'« assurer d'un minimum de services de santé, d'éducation, de transport, d'environnement » (E) et qu'il sera possible de « ne pas dupliquer les interventions » (E). Il faut sans doute assurer partout un minimum de services de proximité, mais « peut-être qu'il vaut mieux des fois développer Amqui et si Amqui se développe, il y aura plus de services à Amqui et les gens des petites municipalités en profiteront » (E).

Les élus ne sont pas nécessairement conscients du poids des contraintes démographiques et autres qui pèsent sur le territoire : « On dirait que les élus, malgré tout, pensent que dans tous les cas on est capables de renverser la tendance, de se développer en travaillant fort » (E). En présentant la pyramide des âges où il y a de moins en moins de jeunes, « on a été capables de faire un bout de chemin avec les élus municipaux pour les sensibiliser [...] sur tout ce qu'on veut faire en termes de réflexion sur la gouvernance municipale dans le cadre de *l'Écoterritoire habité* » (E). Comme le dit un maire, pour penser le développement « commence par connaître ton milieu, tes forces, tes faiblesses et là tu vas être capable de déterminer comment tu peux te développer » (E). Et ça vaut aussi pour les services aux citoyens : « Pas besoin d'un aréna chez nous, j'ai une petite patinoire qu'on a réduite et c'est parfait » (E).

### ***Une MRC qui a des atouts pour l'occupation du territoire***

« On est la première MRC qui a été créée au Québec » et « un exemple de mise en commun de services à l'échelle d'une MRC » (E). Dès la fin des années 1970, le territoire a fait l'objet d'une expérience pilote avec trois autres MRC pour la mise en place de cette nouvelle instance intermunicipale dans le cadre de la Loi sur l'aménagement et l'urbanisme (1979). C'est dans ce contexte que « rapidement les municipalités locales se sont mises ensemble pour se donner un service d'évaluation et d'urbanisme » (E). La MRC s'est dans la même foulée dotée de services d'évaluation foncière ; de génie municipal; de gestion foncière et forestière pour les terres publiques intramunicipales (TPI); de sécurité civile, incendie et premier répondant; et d'urbanisme en plus d'assumer le programme d'habitation. « Les premiers répondants, il n'y a pas beaucoup de MRC qui font ça [...] c'est un petit peu hors compétence de la MRC, mais [...] on ramasse ça parce qu'on est partenaire avec la santé et on améliore les services à la population » (E). La ville d'Amqui et les municipalités de Ste-Florence, St-Noël et St-Alexandre ont leur inspecteur municipal, mais les 14 autres municipalités se sont regroupées pour embaucher 3 inspecteurs : « On se paie des

inspecteurs en groupe. Ça nous coûte beaucoup moins cher » (E). « Ça fait une bonne facture à chaque année tous ces services là. Sauf que ça démontre aussi cette capacité de travailler ensemble » (E). Les 18 municipalités profitent de ces services que la taille de la majorité ne leur permettrait pas de s'offrir individuellement et elles acceptent d'en assumer le prix : « On est probablement une des MRC où la quote-part qui est envoyée par les municipalités est une des plus élevées au Québec parce que tous les services ou à peu près sont centralisés ici » (E).

C'est un motif de fierté pour un des maires : « Je pense qu'on est en avance sur pas mal de MRC au Québec avec le niveau de concertation qu'on a réussi à atteindre » (E). C'est aussi un atout historique : « Avec tout ce qu'on a développé dans La Matapédia sur 30 ans, on peut dire qu'il y a eu beaucoup de concertation et que les élus sont habitués à travailler ensemble sur des projets communs » (E). Est-ce que cela pourrait aussi s'appliquer aux services de proximité? Dans une petite municipalité, une coopérative de solidarité permet de garder en les regroupant un dépanneur, un poste d'essence et un restaurant : « Plusieurs trouvent ça inutile, mais le casse-croûte a une double fonction : on pourrait dire nourrir les gens, parce qu'il y en a qui veulent manger, c'est bien clair. Mais la plus grande force [...], notamment l'hiver quand les gars sont en chômage, ça permet de faire un lieu de rencontre [...] en sorte que les gens ne sont pas isolés » (E). La formule ne fonctionne toutefois pas partout : « L'achat local, ce n'est pas facile » (E) de sorte qu'on se retrouve avec de « petites coopératives de services de municipalité locale qui vivent, qui ont de la misère à faire leurs frais » (E). En appliquant le modèle de la mise en commun des services à l'échelle de la MRC, n'y aurait-il pas avantage à créer « une coopérative de coopératives où on peut faire en commun des achats? » (E).

On considère souvent que la présence de Desjardins dans les petites communautés était un indice de vitalité, mais en pratique la modification des modes d'utilisation des services rend problématique cette présence : si les gens font leurs transactions par internet ou en arrêtant au guichet au retour de leur travail en ville, comment justifier le maintien de points de services? « Ce n'est pas la population qui décroît qui nous amène à fermer un point de services, c'est beaucoup plus l'utilisation qui décroît [...] maintenant 95 % des transactions ne se font pas au comptoir » (E). L'apport de la coopération à la vie communautaire peut-il se concrétiser autrement que par un lieu physique dans le village? La Caisse Desjardins estime qu'elle y contribue davantage en fournissant un soutien aux initiatives communautaires tout en maintenant « une logique commerciale » qui lui permet d'avoir les moyens de le faire (E) : « Toutes les coopératives de solidarité qu'il y a maintenant dans La Matapédia, ont eu un coup de pouce de Desjardins » (E). Certains se demandent toutefois si c'est suffisant : « Il aurait pu y avoir une meilleure collaboration, je pense, avec Desjardins pour peut-être installer des espèces de comptoirs au niveau des municipalités pour donner un service supplémentaire. Et ça n'aurait pas amené un coût



énorme » (E). Le problème se pose davantage en termes de sentiment d'appartenance à la coopérative : « C'est sûr que le sentiment de faire partie d'une coopérative est perdu, affaibli » (E).

Au moment de la collecte de données, le CISSS et les municipalités de l'ouest venaient de conclure une entente pour améliorer les services de santé dans ce secteur. Les coupures obligeaient le CISSS à fermer le point de services du CLSC à Saint-Moïse. Les municipalités ont accepté d'assumer le loyer à l'école avec le résultat que le CISSS peut améliorer son offre de services et de maintenir le point de services dans les locaux de l'école : « on a plus de services que ce qui était offert il y a un an au point de services de Saint-Moïse » (E). Jusqu'à maintenant, les institutions ont joué un rôle significatif en appui aux partenariats. Le CISSS, maintenant regroupé dans le CISSS du Bas-Saint-Laurent, avait avant tout une mission d'amélioration de l'état de santé du territoire, mais « toujours dans une optique de développement durable, donc de faire en sorte qu'on puisse d'abord occuper le territoire, le faire vivre convenablement, le développer si on pouvait » (E).

Les acteurs collectifs de La Matapédia considèrent que « le territoire est en mouvement » (E) et envisagent l'avenir avec réalisme : « On ne passera pas de 20 000 à 30 000, mais si on réussit à maintenir autour de 20 000 et en rajeunissant. Il y a quand même beaucoup d'emplois qui vont se créer ici dans les prochaines années. [...] On va avoir besoin de gens » (E). En ce sens, le développement d'une gouvernance territoriale par-delà les intérêts de chaque municipalité permettrait de « faire un pas de plus » (E) qui prend toute son importance : « avec *l'Écoterritoire habité*, on y parvient un peu » (E), on est capables « de travailler ensemble, de mettre en commun des choses, ça peut être gagnant » (E). Dans cette démarche, « on a fait fi complètement des limites municipales, on a travaillé ça comme si on était une grande collectivité » dont le développement repose sur « des potentiels qui sont différents de part et d'autre » (E). « Si on ne réussit pas nous-mêmes à être unis, c'est clair qu'on n'aura pas de réponse » quand on ira solliciter des ressources au gouvernement (E).



## **2. LA DÉMARCHE DE L'ÉCOTERRITOIRE HABITÉ DE LA MATAPÉDIA**

La Matapédia n'est ni du Bas-Saint-Laurent ni de la Gaspésie, elle est « un peu à cheval entre les deux » et elle affiche une identité « forte » (E). Confrontée au défi de « renverser le déclin démographique, sinon on sera quoi dans 15 ou 20 ans? » (E), elle exprime une énergie qui pourrait faire la différence : « On a trop la tête dure. [...] On a juste à se tenir les coudes et je sais qu'on va passer au travers et qu'on va développer autre chose » (E). « C'est ça La Matapédia. C'est pour ça qu'elle est si belle. C'est un paquet de gens qui croient, qui ont des projets » (E). C'est sur ce fond de détermination que s'inscrit le projet de *L'Écoterritoire habité de La Matapédia* : sortir du discours négatif sur la décroissance et mettre en valeur que l'« on a de belles ressources, on a de beaux potentiels », notamment un territoire dont le faible niveau d'industrialisation a somme toute été « bénéfique pour l'environnement » (E).

*L'Écoterritoire habité* « c'est vraiment une approche globale, intersectorielle » qui suppose que l'on crée « une dynamique de concertation, d'entraide aussi » (E). Malgré une histoire bien établie de coopération, cette dynamique n'a pas toujours été évidente : « On ne se fera pas de cachette, quand on a débuté ce projet-là, les élus ont dit "Ho, c'est ambitieux, sera-t-on capables?" Alors il fallait convaincre même les gens autour de la table! » (E). Les acteurs institutionnels se disent pour leur part partie prenante d'un projet pour « qu'on puisse d'abord occuper le territoire, le faire vivre convenablement, le développer si on pouvait » (E). Le projet se présente donc d'abord comme un processus collectif de recherche d'un modèle d'occupation du territoire, une mobilisation pour rallier les acteurs locaux et un engagement pour l'enraciner dans le milieu.

### **2.1. D'un exercice de vision au modèle de l'Écoterritoire habité**

Il faut remonter à 2006 pour trouver le moment déclencheur et mettre en perspective la démarche entreprise par la MRC de La Matapédia, qui a conduit à l'adoption du plan stratégique de *L'Écoterritoire habité*. « À l'époque, il y avait un contexte de fermetures d'usines [...] une pression énorme au niveau de l'industrie forestière. Puis il y avait le contexte général de dévitalisation. Depuis 50 ans, on perd de la population » (E). Ce contexte déprimant a suscité une volonté de réagir : « L'enjeu au départ c'était comme dire "quand tu le prends individuellement, c'est déprimant". [...] Comment rallier tout le monde ensemble et se dire "Aie! Est-ce que c'est vraiment ça qu'on veut?" » (E).

En 2005, les organismes responsables du développement, CLD et SADC notamment, « avaient amorcé une vision de développement du territoire » et intégré l'urbaniste de la MRC au comité « parce qu'on voyait qu'effectivement il y avait un lien » (E). On a donc entrepris de doter la région d'une vision commune « pour les 15 prochaines années » (E). L'exercice répondait aussi à l'exigence d'inclure une perspective de développement dans le schéma d'aménagement de la MRC : « Un schéma d'aménagement ne doit pas seulement

avoir une vision, mais avoir des actions, des stratégies de développement [...] mettre de la chair autour de l'os » (E).

<b>Cheminement chronologique de la démarche de L'Écoterritoire habité de La Matapédia</b>	
2006	La MRC s'engage dans une démarche d'élaboration d'une vision de développement
2007	600 personnes sont rejointes dans des ateliers pour identifier des cibles à atteindre. Une première mission en France, organisée par la CRÉ du Bas-Saint-Laurent, permet à des élus et des professionnels de prendre contact avec le modèle des Parcs naturels régionaux (PNR).
2008	Chantier citoyen qui regroupe 212 personnes à l'automne pour boucler cette démarche de vision
2009	Les organismes sont sollicités pour adhérer à la <i>Vision 2007-2025 de La Matapédia</i>
2010	Une seconde mission en France, soutenue par la CRÉ, permet aux professionnels de mieux connaître les PNR. La MRC propose à la Fédération canadienne des municipalités un projet d'adaptation du concept de Parc naturel régional dans le cadre du Fonds municipal vert. Le projet est retenu et l'entente est signée au début 2011.
2011	En février, la MRC participe à Lyon (France) aux Assises franco-québécoises sur l'adaptabilité du concept de PNR au Québec.
2012.01.25	Adoption par le conseil de la MRC de la résolution constituant la Commission d'aménagement et de développement de la MRC de La Matapédia responsable du Plan de développement durable de la collectivité (PDDC)
2012.07	Rapport de l'enquête d'opinion sur le développement durable présenté à la MRC (Info Ressource, 2012)
2012.08	Diagnostic socioéconomique et biophysique du territoire (Chabot <i>et al.</i> , 2012)
2012.09.22	Colloque sur <i>Les perspectives d'avenir : Statu quo ou modèle de ruralité?</i>
2013.01.30	Consultation de 35 représentants de la MRC, de la SADC, du CLD et des organismes socioéconomiques et communautaires couvrant le territoire de La Matapédia
2013.02.13	Rapport de la consultation sur l'adaptabilité du concept de parc naturel régional dans le cadre du PDDC : le Conseil de la MRC adopte le modèle de développement de <i>l'Écoterritoire habité</i> (MRC, 2013a et b)
2014.08.27-10.10	Projet de <i>l'Écoterritoire habité</i> soumis à la consultation publique par la Commission d'aménagement et de développement de la MRC de La Matapédia.
2014	Une rencontre des élus permet une réflexion collective sur la gouvernance du territoire
2015.01.21	Rapport de consultation publique sur le projet <i>d'Écoterritoire habité de La Matapédia</i> (MRC, 2015a)
2015.04.15	Publication du plan de développement de <i>l'Écoterritoire habité de La Matapédia</i> (MRC, 2015c)

### ***De la vision d'avenir de La Matapédia à un modèle de développement territorial***

Dès le départ on a retenu la perspective de considérer La Matapédia comme une seule collectivité : « On n'a pas séparé les municipalités dévitalisées avec les vitalisées [...] on pense qu'un modèle de développement pour l'ensemble de la collectivité, c'est faisable. Ce n'est pas facile, mais c'est faisable » (E).

L'exercice de vision a regroupé trois à quatre cents personnes et produit une déclaration publiée sous le titre de *Vision 2007-2025 – Pour une collectivité confiante, solidaire, innovante et agissante* (MRC de La Matapédia, 2009a). « La Vision, c'était un peu le précurseur de cette énergie qu'on voit aujourd'hui dans l'*Écoterritoire* » (E). Le document issu de cette démarche présente le territoire comme « la plus vaste réserve agro-forestière habitée du Bas-Saint-Laurent », mais souligne la décroissance de la population et présente des « indicateurs socio-économiques clés qui montrent un écart négatif marqué par rapport à la moyenne québécoise », notamment en termes de sous-scolarisation. Il souligne aussi que « des milliers d'individus vivent dans la Matapédia et veulent continuer d'y habiter » (MRC, 2009a : 2). Après avoir rappelé que les Micmacs utilisaient le terme « Matapédia » pour « désigner des lieux de rencontre et de convergence » (Idem : 4), on énonce la vision comme suit :

À compter de maintenant, les Matapédiennes et Matapédiens s'engagent résolument sur la voie du renouveau politique, du développement humain et social et du relèvement économique pour faire face aux défis du présent et du futur.

Pour ce faire les Matapédiennes et Matapédiens veulent :

**Voir émerger des leaders visionnaires** sur l'ensemble du territoire pour construire une véritable collectivité solidaire;

**Voir les dirigeants et les acteurs** socio-économiques se faire créatifs et inventifs, encouragés et soutenus en ce sens par les leaders;

**Voir les résidentEs de tous les âges** adhérer au principe de développement durable et multiplier les initiatives pour tirer profit des ressources humaines, naturelles et économiques du territoire;

**Voir l'enfant** s'épanouir dans un environnement familial et social sécuritaire et être soutenu par une communauté mobilisée en faveur de ses choix et de ses réussites personnelles tout au long de sa vie. (MRC, 2009a : 5)

Ce qui se dégage de cet énoncé de vision c'est son caractère résolument participatif. L'énoncé ne décrit pas des résultats matériels mais l'émergence d'une conscience collective portée par des leaders, mise en œuvre par des dirigeants créatifs et partagée par la population « de tous âges » au profit de ceux qui constituent l'avenir, les enfants.

Cet énoncé est suivi de la formulation de 28 principes de base pour « le renouveau politique et citoyen », le « développement humain et social », le « redressement économique », la

« valorisation de l'éducation et de la formation » et « la préservation des ressources naturelles et de l'environnement » (MRC de La Matapédia, 2009b). Ces principes sont en fait ce que l'on souhaite voir réalisé en 2025 en regard des diverses problématiques du territoire, notamment une capacité d'action concertée autour de projets collectifs « d'occuper le territoire, d'augmenter la qualité de vie, d'augmenter l'entrepreneuriat et également de développer notre communauté de façon à contrer les pertes significatives » (E). La démarche de Vision a influencé notamment la planification stratégique du CSSS (E), mais elle a aussi « bousculé le mode de gouvernance » et entraîné le choix d'avoir un préfet élu au niveau de la MRC (E). La consultation de la population a fait ressortir que ce que les gens voulaient « c'est de se rassembler, d'arrêter d'être une municipalité toute seule qui fait ses petites affaires » (E). L'élection d'un préfet au suffrage universel donne à la MRC une nouvelle dimension lui permettant de dépasser un conseil où chaque maire porte le point de vue de sa municipalité.

L'énoncé de vision est le résultat d'une réflexion collective et de consultations publiques qui ont eu lieu en 2007 et 2008. Il y a eu un écart de quelques années avant la mise en marche du processus d'élaboration de *l'Écoterritoire habité*. D'abord parce qu'aucun acteur local n'avait la responsabilité d'assurer la suite et qu'il n'y avait pas de financement disponible pour mobiliser un porteur. Ensuite parce qu'« un creux économique pour tout ce qui est le secteur de la forêt » a accaparé les énergies des organismes de développement. L'urgent était de consolider ce qui assure « le pain et le beurre à beaucoup de familles » (E), ce qui laissait peu d'énergies à investir dans la planification du développement. Enfin parce que les élections municipales de 2009 avaient amené une nouvelle cohorte d'élus qui n'avaient « pas entendu parler du projet » (E) ni fait partie de la mission en France en 2007. En 2010, une seconde mission en France a permis aux professionnels du développement d'étudier les Parcs naturels régionaux et d'entreprendre l'adaptation du concept au contexte matapédien. « Cette notion-là n'a pas été facile au départ » (E). Si les élus « ont trouvé ça intéressant » (E), ils n'en étaient pas moins hésitants, notamment à cause des exigences environnementales qui font partie du modèle. Il faut enfin préciser que l'exploration de divers modèles pour mettre en œuvre la vision entraînait un besoin de financement dont la réponse s'est butée à deux échecs auprès du programme de Laboratoire rural de la seconde Politique nationale de la ruralité avant d'obtenir finalement une subvention du Fonds municipal vert de la Fédération canadienne des municipalités en 2011.

C'est finalement le 25 janvier 2012 que le conseil de la MRC a adopté la résolution constituant la Commission d'aménagement et de développement durable de la MRC de La Matapédia et établissant ses paramètres de fonctionnement. La préfète élue souhaitait « un engagement plus élevé que la double majorité traditionnelle » parce qu'elle considérait « qu'on ne s'engage pas dans un processus comme ça du bout des lèvres » (E). L'adoption par consensus n'ayant pas été possible, il a fallu revenir au principe de la double majorité

tel que la Loi le définit pour que la MRC s'engage officiellement dans le processus. Cela marque une relance du projet collectif de développement durable qui aboutira au printemps 2015 au choix d'« un nouveau modèle de développement rural inspiré des Parcs naturels régionaux français, mais adapté à son contexte administratif, législatif, social et économique » du Québec, modèle que la MRC entend promouvoir en lançant le projet d'*Écoterritoire habité de La Matapédia* (MRC, 2015c : 28).

La Commission d'aménagement et de développement durable (CADD) a la responsabilité de la démarche de l'*Écoterritoire habité*. Les 17 membres de la Commission, dont le préfet élu et trois autres représentants du conseil de la MRC, ont un mandat de deux ans et sont renouvelés à raison de 8 par année à l'exception du préfet élu aux quatre ans. Outre les élus, ses membres proviennent des organismes de développement (CLD et SADC) et des divers secteurs d'activité : éducation, santé et services sociaux, affaires, forêt, agriculture, environnement, tourisme, culture et communautaire, représenté par la CDC. S'ajoutent deux membres cooptés. La Commission est appuyée par un comité technique formé des permanents de la MRC, du CLD et de la SADC auxquels s'ajoute le coordonnateur de l'*Écoterritoire habité*. C'est au comité technique qu'il revient de préparer les documents pour le travail de la Commission.

### ***Le Colloque sur l'avenir de La Matapédia en 2012***

Avec l'appui de la firme gaspésienne Activa environnement, le comité technique qui agit comme équipe de réalisation, a alors entrepris de produire un diagnostic qui puisse servir de base à l'élaboration du Plan de développement durable de la collectivité (PDDC). En août 2012, le comité a produit un document de travail portant la mention « Document de travail – Données à valider » (Chabot *et al.*, 2012). Le 22 septembre 2012, 140 personnes participent à l'événement *Statu quo ou modèle de ruralité? Colloque sur les perspectives d'avenir de La Matapédia*. Bertin Denis, directeur de l'urbanisme à la MRC, y présente les grandes lignes du diagnostic comme « Une réflexion sur les opportunités de développement et les valeurs de la collectivité » (Denis, 2012). Il y souligne un « désengagement évident de l'État envers les services publics gouvernementaux » et « l'évolution démographique et les changements économiques » qui menacent les services de proximité (Denis, 2012 : 19).

Le Colloque donne aussi la parole à trois conférenciers dont la compétence est reconnue en ce qui concerne la problématique du développement rural : Bernard Vachon, expert-conseil, Bruno Jean, titulaire de la Chaire de recherche du Canada en développement rural, et Aurélie Sierra de la CRÉ du Bas-Saint-Laurent.

Bernard Vachon après avoir analysé les facteurs exogènes et endogènes de la dévitalisation des milieux ruraux, a proposé en ouverture de miser sur les évolutions porteuses pour donner un nouveau visage au monde rural : revaloriser l'agriculture et développer « les nouvelles campagnes » capables d'exercer « une attractivité résidentielle » tout en

permettant une activité économique multifonctionnelle (Vachon, 2012 : diapositives 14-15). Son analyse des politiques en vigueur à ce moment l'amenait à souhaiter « une reconquête et une recomposition des territoires ruraux » (Idem : 31) reposant sur « la perspective d'une occupation dynamique des régions et de la complémentarité ville-campagne pleinement assumée » (Idem : 27).

Brunon Jean a fait valoir que le milieu rural est un héritage dont le développement passe aujourd'hui par des facteurs immatériels comme l'innovation, l'entrepreneuriat, le partenariat et le développement des capacités des communautés. Selon lui, une communauté rurale qui a développé ses capacités sait prendre des initiatives pour résoudre elle-même ses problèmes, miser sur ses citoyens dans un esprit de solidarité et réaliser une synergie des secteurs public, privé et communautaire. Il affirme que « toute collectivité rurale est candidate au développement » et que cela repose davantage sur la volonté collective que sur les avantages comparatifs du territoire (Jean, 2012 : 21).

Aurélié Sierra a présenté la possibilité d'adapter à La Matapédia le concept de Parc Naturel Régional développé en France. Selon elle, l'identité matapédiennne est difficile à cerner puisque les gens se sont approprié le territoire comme une vallée disposant de ressources dont ils sont fiers, mais dont l'espace social est éclaté entre trois pôles urbains, un « atout géographique vécu comme un dysfonctionnement » qui freine les échanges et la concertation (Sierra, 2012 : 10). Cet éclatement politique « se répercute dans la représentation que la population se fait d'elle-même en tant que communauté » (Idem : 13). À l'appui, elle rapporte un témoignage affirmant que, dans La Matapédia, « Il y a 18 communautés locales, 18 clochers, 18 façons de voir » (Idem : 18). Or les communautés ont la capacité d'agir sur cette conscience communautaire. Elles sont en mesure de « constater les irritants et construire des pistes de résolution des conflits », d'« œuvrer à l'échelle de la MRC dans une perspective d'intérêt collectif » et de « baser le projet collectif sur les acquis : fierté, qualité de vie, patrimoine naturel » (Idem : 26). Elle conclut en citant un autre témoignage : « Chaque fois qu'on a obtenu des résultats, le seul dénominateur commun, c'est celui de la concertation et chaque fois qu'on a réussi des projets, c'est comme ça. Et on a raté des rendez-vous importants chaque fois qu'on a fait autrement » (Idem : 28).

Les échanges dans le cadre d'ateliers de type *world café* ont porté sur les enjeux économiques, sociaux et environnementaux, mais aussi sur de « nouveaux modes de gouvernance » afin de « se doter d'une perspective régionale plus large pour œuvrer à l'émergence de projets de développement collectif matapédiens » (Comité technique, 2012 : 8). Un constat : « Plusieurs tensions ou divisions ont marqué le territoire au cours des dernières années, mais il semble clair que La Matapédia jouisse d'une culture de concertation plus avancée que d'autres régions du Québec » (Idem). Des souhaits pour le PDDC : « un effort de communication important pour rejoindre la population et ainsi favoriser son ancrage dans le milieu »; « l'identification de problèmes et d'enjeux



communs »; « inciter les jeunes à s’impliquer »; « une décentralisation plus soutenue » et « l’importance des élus de se doter d’une vision régionale » (Idem : 9).

Parmi les « éléments [...] soulignés avec le plus de persistance » lors du Colloque, la Commission d’aménagement et de développement durable de la MRC a retenu qu’il fallait :

- Assurer une prise en charge du milieu par le milieu pour contrer les effets négatifs de la dévitalisation. Le statu quo ne peut être maintenu
- Consolider le sentiment d’appartenance à La Matapédia pour assurer la réussite du PDDC
- Insister sur l’information, la consultation et la concertation pour la réussite du PDDC
- Assurer une plus grande cohésion politique
- Relever le défi démographique et atténuer ses conséquences socioéconomiques
- Intensifier les efforts de diversification et innover dans les secteurs économiques traditionnels (MRC, 2013b : 3)

La Commission maintient donc l’approche participative et dépose une proposition pour adapter le concept des parcs naturels régionaux à la réalité de La Matapédia et aux objectifs du PDDC. Lors de la consultation tenue à la fin janvier 2013, cette proposition a été reçue favorablement par les 35 personnes représentant la MRC, la SADC, le CLD et les organismes socioéconomiques et communautaire du territoire. C’est à ce moment qu’a été complétée la version finale des documents adoptés par le conseil de la MRC le 13 février *À la recherche d’un modèle de développement : L’Écoterritoire habité de La Matapédia* (MRC, 2013a) et *L’Écoterritoire habité de La Matapédia : le périmètre, la vision, les orientations et les objectifs stratégiques* (MRC, 2013b).

### ***Un modèle de développement qui répond à la problématique***

À la recherche d’une planification « en accord avec les principes du développement durable » qui permette de relever les défis que pose la « situation socioéconomique difficile » du fait que « les secteurs traditionnels de son économie sont en perte de vitesse », trois modèles ont inspiré la démarche d’élaboration du PDDC : les parcs naturels régionaux (PNR) français, les agenda 21 locaux (A21L) et les « paysages humanisés en vertu de la *Loi sur la conservation du patrimoine naturel* » (MRC, 2013a : 1).

En France, les PNR sont établis au moyen d’une charte signée sur une base volontaire par les parties prenantes et bénéficient d’un classement et d’une labellisation appartenant à l’État qui leur est consentie pour une période de 12 années sur la base d’un inventaire identifiant les caractères des « espaces biogéographiques à forte valeur patrimoniale et paysagère » que l’on souhaite protéger. Cette approche territoriale en fait « des modèles en matière de développement durable » (MRC, 2013a : 1). La mission en France à l’initiative de la CRÉ du Bas-Saint-Laurent fut pour l’un des participants « un peu l’élément déclencheur de voir une organisation inter municipale qui prend en main sa destinée via les parcs

naturels régionaux» (E). Ces territoires inter-municipaux permettent qu'« un regroupement d'élus et de professionnels, de chercheurs, mais aussi de gens anime la communauté dans une approche de développement durable, mais aussi de revitalisation des milieux » (E). C'est un peu comme si la MRC et le CLD « travaillaient dans la même boîte » : les Parcs régionaux « travaillaient ensemble sur des projets de développement qui liaient à la fois l'environnement, l'aménagement, le développement social, économique, etc. [...] Dans La Matapédia, on a tout le terreau pour faire ça » (E). En important le modèle au Québec, on souhaite définir une image de marque : « On veut vraiment que les gens aient dans leur tête que ce lieu-là, il s'y passe quelque chose d'intéressant en termes de qualité de vie, d'environnement et d'économie. [...] Que certains produits qui répondent à des critères de développement durable, bénéficient de la marque *Écoterritoire habité* » (E). Toutefois les dispositions légales sur lesquelles reposent les PNR français n'existent pas au Québec, mais le modèle présente plusieurs avantages pour le PDDC même si le terme "parc" paraît moins approprié puisqu'il a au Québec des connotations qui ne correspondent pas au concept français.

Le concept des A21L désigne des processus qui correspondent aux visées de la MRC en termes de développement durable, mais renvoie davantage à une démarche de planification qu'à un statut qui serait accordé à un territoire. De plus, il sert à désigner plusieurs démarches de nature très différente et n'aurait pas le caractère identitaire recherché pour le PDDC. Quant à la notion de paysage humanisé, encadrée par une législation québécoise et des procédures bien établies, elle serait difficile à appliquer à l'échelle d'une MRC compte tenu de la diversité des situations sur un aussi vaste territoire.

Constatant qu'aucun modèle ne correspond exactement au projet du PDDC, on en vient à conclure qu'« il est souhaitable de proposer un modèle adapté qui s'inspire du modèle français des Parcs naturels régionaux, soit : l'*Écoterritoire habité de La Matapédia* » (MRC, 2013a : 12). Ce modèle « rejoint plusieurs recommandations du groupe de travail sur les communautés dévitalisées » tout en se voulant « une initiative audacieuse [...] un lieu d'expérimentation » qui pourrait être utile « pour de nombreuses collectivités rurales » (Idem : 13). On souhaite « un contrat de territoire entre le gouvernement et la MRC » autour d'un projet concret « de revitalisation et de développement durable » répondant à des critères précis :

- Entité naturelle et paysagère formée par un ensemble de paysages présentant un intérêt régional;
- Présence d'un environnement de qualité et d'une biodiversité relativement bien conservée;
- Identité territoriale forte;
- Concentration élevée (plus de la moitié des municipalités de la MRC) de municipalités dévitalisées.

- Capacité de la MRC à prendre en charge un tel modèle de développement et à le soutenir notamment en matière de ressources humaines (expertise). (Idem : 14)

On se retrouve donc avec un projet de territoire, mais aussi « la structure pour être capables de déployer ce projet » (E). Le document précise le diagnostic à la base de la désignation comme *Écoterritoire habité*, les signataires du projet et leurs engagements, le renouvellement ou le déclassement du territoire désigné et les règles auxquelles devront volontairement se soumettre les divers acteurs publics ou privés, notamment en termes d'environnement et de concertation. On souhaite, entre autres, un engagement des élus qui ne soit pas soumis aux aléas des processus électoraux : « En signant volontairement le projet de territoire, les élus municipaux se fixent des règles et des principes communs. [...] L'approbation du projet de territoire implique les municipalités locales et la MRC pour toute la durée du projet quels que soient les changements politiques qui peuvent survenir au sein des conseils » (Idem : 17). On espère aussi que le gouvernement du Québec fasse du concept d'*Écoterritoire habité* une désignation qui s'accompagnerait d'un contrat de soutien financier et d'« adaptation des programmes et normes gouvernementales » (Idem : 18).

### ***L'Écoterritoire habité de La Matapédia***

« *L'Écoterritoire habité* c'est une bonne planification territoriale [...] C'est le premier plan que le territoire se donne qui a une vision plus englobante du territoire » (E). Ce plan stratégique propose 41 objectifs organisés autour de 6 enjeux et orientations (MRC, 2103b : 5 à 12 passim) :

Enjeu 1	La gouvernance participative et la solidarité
Orientation 1	Créer une nouvelle synergie politique au sein de la communauté matapédiennne basée sur la confiance, la coopération et la concertation en renforçant la cohésion sociale autour d'un projet collectif de développement durable : <i>L'Écoterritoire habité de La Matapédia</i>
Enjeu 2	L'identité sociale, culturelle et territoriale
Orientation 2	Renforcer le sentiment d'appartenance à La Matapédia
Enjeu 3	L'attractivité sociale et économique
Orientation 3	Mettre en place les conditions favorables à une meilleure attractivité du territoire tant sur les plans social qu'économique
Enjeu 4	Un nouveau modèle de développement économique durable
Orientation 4	Produire de la richesse et créer de l'emploi par la valorisation durable des ressources du territoire
Enjeu 5	L'occupation du territoire et le renouvellement de la population
Orientation 5	Mettre en place des mesures qui favoriseront l'arrivée d'une population nouvelle, d'une valorisation de la culture locale et de la gestion partagée des ressources naturelles

Enjeu 6	La pérennité d'un environnement sain et sécuritaire
Orientation 6	Valoriser les patrimoines naturels et culturels de La Matapédia et aménager le territoire de manière à assurer la sécurité et à améliorer son environnement

À l'été 2013, dans le cadre des travaux d'élaboration du PDDC, Bernard Vachon produit un document de travail sur le modèle de ruralité à définir et promouvoir dans un contexte où la tertiarisation de l'économie et la dématérialisation des entreprises ouvrent de nouvelles avenues d'intégration des milieux urbains et ruraux (Vachon : 2013a). Le déplacement de population des centres urbains vers les milieux ruraux représente une tendance lourde qui « doit être perçue comme **une chance à saisir** pour plusieurs communautés rurales en quête d'un nouveau dynamisme » (Vachon, 2013a : 818). Pour un territoire comme La Matapédia cependant, l'éloignement des grands centres rend cette occasion moins probable à moins de miser sur « des interventions en amont de l'acte économique, c'est-à-dire toute cette expertise pour établir la confiance en l'avenir du milieu [...] un projet de territoire qui se donnera pour finalité le renouveau de la ruralité matapédienne » (Idem : 820). En ce sens, il estime que la « MRC de La Matapédia veut être un chef de fil (*sic*) d'un tel projet pour les territoires en difficulté qui ne peuvent principalement compter sur les effets du desserrement des grands centres urbains » (Idem : 822). Pour y parvenir, il faut miser sur la modernisation et il y a « urgence d'agir » :

La modernisation de La Matapédia est en cours et nous croyons que sa consolidation doit reposer sur l'adaptation, voire le renouvellement des piliers historiques de son économie que sont l'agriculture, la foresterie et le tourisme, auxquels s'ajouteront des activités de 2<sup>e</sup> et de 3<sup>e</sup> transformation procurant ainsi une plus grande diversité de l'activité économique et multifonctionnalité de l'espace rural. (Idem : 827)

Cela implique que la MRC utilise tout le potentiel d'aménagement du territoire pour la « protection de l'environnement, [la] mise en valeur des paysages et du patrimoine identitaire, [...] l'organisation des espaces et [...] la compatibilité des usages, [...] la mise en valeur des écosystèmes forestiers et lacustres, etc. » (Idem : 828). Ces efforts peuvent s'appuyer sur le territoire : « L'espace géographique est structuré en territoires vécus et organisés par les hommes au fil des générations [...] un système d'appartenance et d'identification qui reste puissant » (Idem : 831) tout en étant soumis à des déterminations à prendre en compte dans une approche « globale et intégrée » (Idem : 832). Cela implique « de prendre en compte la réalité du territoire dans ses diverses composantes » et d'associer « les acteurs publics et privés, organisés en partenariat local, à concevoir un programme de développement [...] de concert avec les populations et négocié globalement avec les pouvoirs publics » (Idem). Il faut donc accepter de prendre le temps d'élaborer une telle approche globale et surtout faire en sorte que le projet fonctionne de façon ascendante en donnant de la place aux populations dans son élaboration.

Du 27 août au 10 octobre 2014, la Commission d'aménagement et de développement a tenu une série de rencontres de consultation publique au cours desquelles elle présentait la démarche, les enjeux et orientations, le concept et les scénarios de développement de l'*Écoterritoire habité*. La présentation traitait aussi de la mise en œuvre et du financement. Quatre démarches sont identifiées comme étant requises pour la mise en œuvre :

- l'adhésion des municipalités, des entreprises et de la population;
- la recherche d'un partenariat MRC - État pour obtenir la désignation *Écoterritoire habité* et la signature d'une convention de revitalisation et développement;
- un appel de projets privés et publics;
- et l'animation de la collectivité par une série d'activités d'information et de consultation.

Au niveau du financement des coûts estimés à 34,6 M \$, on envisage une mise de fonds de 11,6 M \$ provenant du milieu, ce qui représente 33,5 %; l'apport des programmes publics à la hauteur de 21 M \$, soit 60,5 %, et un solde de 2 M \$ en mesures spéciales du gouvernement. Trois séances de consultation dans les pôles urbains de la MRC ont réuni 117 personnes dont 25 ont fait une intervention. La Commission a aussi reçu 11 avis ou mémoires écrits.

La démarche d'adhésion des organismes et des citoyennes et citoyens au PDDC qui définit l'*Écoterritoire habité de La Matapédia*, a été lancée officiellement le 11 juin 2015. L'événement a démontré que ceux qui adhèrent, sont déjà « une bonne gang » (E) puisqu'il a réuni une cinquantaine de représentants d'organisme dont « des jeunes de la polyvalente d'Amqui » (E). La plupart des municipalités et une quarantaine d'organismes dont les représentants détenaient une résolution en bonne et due forme, un certain nombre de citoyens et les trois députés ont signifié séance tenante leur adhésion.

Avant cette soirée, une tournée des conseils municipaux a été effectuée et quatorze ont eu l'occasion de prendre connaissance de façon privilégiée du projet. Les animateurs précisait : « On n'est pas venus présenter un power point, on est venu discuter, répondre à vos questions » (E). Au moment de la soirée d'adhésion une seule municipalité n'avait pas adhéré « parce qu'il y a un dossier qui n'est pas chez eux, et ils auraient aimé l'avoir chez eux » (E). À cette étape, la MRC peut donc se présenter devant le gouvernement en disant « Nous autres, l'adhésion on l'a, preuve à l'appui » (E).

## **2.2. La mobilisation autour de l'*Écoterritoire habité* : les leaderships porteurs**

Une des forces de La Matapédia, comme nous l'avons montré au chapitre précédent, c'est d'être un territoire où il y a une histoire de coopération intermunicipale et des partenariats bien établis sur la base de protocoles. C'est d'ailleurs ce patrimoine de collaboration qui a rendu possible le projet de l'*Écoterritoire habité de La Matapédia*, une avancée en termes de planification stratégique : « On pense que c'est un pas de plus et on ne pourrait pas faire ce

pas là si tous les autres avant n'avaient pas été faits » (E). La MRC, en termes d'actions concertées sur une base territoriale, « possède des actifs importants » qu'elle les considère comme des « atouts pour aller de l'avant et penser inverser certaines tendances lourdes », affirme d'entrée de jeu le document de présentation de *L'Écoterritoire habité de La Matapédia* (MRC, 2015c : 2).

Cet optimisme s'appuie sur des réalisations antérieures dont la « structuration d'une coopérative de services pour les municipalités locales » qui leur permet de se donner des services experts auxquels elles n'auraient pas accès autrement (E). « L'avantage d'une MRC — et c'est ça que les gens ne voient pas toujours —, c'est que si tu as des difficultés chez vous à te développer socialement, économiquement, peut-être qu'à quelques municipalités on pourrait le faire » (E). La MRC a déjà réalisé deux parcs régionaux pour mettre en valeur le lac Matapédia et la station de ski de Val-d'Irène, « une infrastructure majeure » dont la gestion a été confiée à une « corporation sans but lucratif » (E). Elle a développé des alliances pour la mise en place du centre de formation et d'extension en foresterie, d'un centre d'études collégiales à Amqui et du Réseau d'expertise et de valorisation de la biomasse forestière. Ces réalisations lui ont d'ailleurs valu d'être reconnue comme Capitale forestière canadienne en 1993. Elle est aussi actionnaire du parc éolien du Lac-Alfred (150 éoliennes). Quant au CLD, il a été désigné CLD de l'année en 2008 et en 2014. Fier de cette tradition de prise en charge collective, un élu évoque même la possibilité qu'un prochain développement en collectivisation des services au profit des municipalités puisse être de se doter d'« un centre unifié de déneigement où tu as tous les équipements qu'il faut, les mécaniciens, le système d'entretien préventif et tout ça » (E).

Ces réalisations manifestent « une espèce de compétence, de dynamisme, mais malgré ça on est une région dévitalisée. Donc il y a une force ici, mais peut-être qu'on n'a pas réussi à la canaliser » (E). C'est ce qui rend si importante la convergence des contributions institutionnelles et du plan d'occupation du territoire. La position de la direction du CSSS l'illustre bien. Considérant que la MRC est « en train de se dévitaliser, donc d'être moins viable sur le plan économique, moins durable » (E) l'institution a choisi de s'engager : « On a assumé notre rôle de leader dans le contexte de la planification stratégique du CSSS de La Matapédia dans laquelle on s'est inspirés fortement de la *Vision* matapédienne » (E). Par la suite le CSSS s'est aussi associé à la mise en œuvre de *L'Écoterritoire habité* en désignant une personne pour le représenter « au niveau de la Commission, donc un axe plus stratégique du côté de la gouvernance, et un organisateur communautaire qui s'implique dans les éléments, je dirais plus tactiques et opérationnels » (E). Les préoccupations du CSSS portent notamment sur « l'espérance de vie, l'amélioration de l'état de santé des personnes et même du mieux vivre », mais « toujours dans une optique de développement durable, donc de faire en sorte que l'on puisse d'abord occuper le territoire » (E). Cette préoccupation

était d'ailleurs partagée par « chacune des institutions qui étaient partie prenante » du PDDC (E).

Le projet a bénéficié au point de départ d'un ensemble de contributions de la MRC dont la préfète, le directeur général, le secrétaire et l'urbaniste de la MRC : « On s'est regroupés un soir, des gens du ministère de Affaires municipales, des gens de la MRC, quelques élus, des professionnels aussi de la MRC et on a fait le constat qu'il fallait vraiment faire quelque chose » (E).

Les professionnels de la MRC ont joué un rôle déterminant : « Un des penseurs qui a poussé fort dans la boîte pour faire ça, c'est l'urbaniste qui, à l'interne, a contaminé la boîte et amené ça » (E). Les professionnels et les élus « s'inter influencent [...] Ça part de leaders qui sont capables d'influencer d'autres personnes, de leur faire prendre conscience qu'il y a des problématiques et qu'il faut faire autrement » (E). Au départ du projet il y a donc eu un travail important « avec le CLD et la SADC, [...] des partenaires immédiats » qui ont constitué « le noyau dur » (E). Ce noyau dur s'est isolé dans un chalet pour produire les documents : « Le comité technique, on est quatre. Il y avait le consultant, ça faisait cinq. On passait des journées entières – une réunion c'était une journée. On arrivait à 8 heures le matin et on repartait à 4 heures » (E). Une MRC de la taille de La Matapédia ne dispose toutefois pas de « toutes les ressources » et doit miser sur un réseau de contacts. Dans le projet de *l'Écoterritoire*, « on a engagé des consultants » dont « une personne retraitée du ministère des Affaires municipales » dont l'expérience permettait de donner « vraiment un bon coup de main » sur certains enjeux (E). Tous ces travaux ont abouti à la Commission qui « était là pour faire des recommandations au conseil de la MRC et donner un point de vue plus global sur l'ensemble des secteurs d'activités » (E).

Le processus d'identification d'un modèle de développement requiert la maîtrise de connaissances souvent techniques et donc une contribution de professionnels capables de réunir ces connaissances, de les adapter aux réalités du territoire et de les rendre accessibles aux autres acteurs du milieu. Le directeur de l'urbanisme et le coordonnateur de *l'Écoterritoire habité* ont assumé ce rôle : « c'est eux autres qui en font comme la promotion » (E). Il y a déjà eu un travail important d'échange entre professionnels et élus lors d'une tournée des conseils : « On faisait une présentation très brève, mais surtout on écoutait et on échangeait » (E). Mais il reste encore à exercer un solide leadership politique et une intervention collective auprès des communautés pour que le projet se démocratise auprès de la population :

Il y a une *drive* politique qui doit être mise de l'avant, une *drive* politique matapédienne, c'est-à-dire que ce soit porté haut et fort par des gens qui ont une crédibilité, des gens qui sont reconnus, des gens qui ont réussi [...] pour montrer que ce projet-là c'est la couleur matapédienne. Ça a été travaillé fortement, il y a des chances de réussite solides, c'est une vision concertée. (E)

La mobilisation et l'engagement des acteurs sont des conditions essentielles pour que le projet devienne un indicateur incontournable pour les projets et les bailleurs de fonds appelés à les soutenir.

Au moment d'élaborer le modèle et de développer une démarche collective pour le façonner en fonction du territoire, on a souhaité qu'il devienne la référence pour tous. Les promoteurs souhaitent que tout le personnel du CLD porte « la philosophie de l'*Écoterritoire habité* » (E). On souhaite que agents de développement économique du CLD contribuent : « On prévoit une stratégie de développement industriel et commercial. Donc comment va s'inscrire le rôle des agents de développement économique dans cette perspective-là, en termes d'animation des communautés et en tant que soutien professionnel pour des entrepreneurs? » (E). La perspective c'est de faire de l'*Écoterritoire habité* un point de convergence de toutes les actions et planifications : « Il y a des projets qui s'inscrivent dans l'*Écoterritoire habité*, puis les initiatives locales des municipalités et des entreprises privées qui ne sont pas inscrites dans l'*Écoterritoire habité*, mais on veut créer une synergie finalement pour que les organisations travaillent dans le même sens » (E).

Tous ne partagent pas l'enthousiasme de ceux qui ont développé le concept. Certains qui n'étaient pas de cette équipe initiale, ont parfois l'impression que la volonté de promouvoir le concept s'accompagne du souci d'en assurer l'intégrité de sorte que y « changer une virgule de place » (E) risquerait de le dénaturer. Malgré le souhait de développer « l'aspect gouvernance, l'aspect du comment on se gouverne ensemble pour travailler sur des enjeux communs [...] se responsabiliser, travailler en concertation » (E), tous sont conscients qu'il reste à faire le passage du plan à une démarche partagée : « Pour l'instant [...] c'est resté au niveau de la MRC, je dirais même plus, c'est resté au niveau de quelques individus de la MRC » (E). On évoque même une possible « centralisation qui n'est pas saine pour le développement du projet » (E). Derrière ces remarques s'exprime en fait le souci caractéristique de toutes les démarches de planification au moment de faire passer un projet du stade de plan bien rédigé à des actions pour le mettre en œuvre. C'est une phase exigeante au niveau des rapports entre les acteurs qui ont des rôles différents dans la planification, afin que ni les uns, ni les autres ne se sentent menacés par les nouveaux arrangements. La conjoncture de restructuration de la gouverne régionale, décidée par le gouvernement du Québec au moment où le plan de l'*Écoterritoire habité* a été adopté, a créé un contexte moins favorable pour le processus de relais entre les partenaires locaux.

Au niveau de la gouvernance d'une telle démarche, le leadership des élus et la participation de la population constituent des passages obligés tout en exigeant des intervenantes et intervenants qui la soutiennent, un important travail qui reste à faire en termes de mobilisation et de délibération : « Il y a peut-être eu un manque de consultation. Les gens maintenant sentent peut-être [qu'on leur dit] : "C'est ça l'*Écoterritoire*, il faut que vous



signiez". Peut-être que les gens ne se sentent pas à 100 % impliqués » (E). Ceux qui hésitent, se situent « entre deux peurs » : « Ils sont entre la peur que ça reste sur la tablette et la peur qu'ils soient obligés d'investir beaucoup pour le réaliser ce mandat-là » (E). Malgré tout, la campagne d'adhésion « a créé un engouement auprès des politiciens » et « il y a une espèce de rétroaction qui se fait. Je pense qu'on est sur la bonne voie » (E). Elle n'a cependant pas dissipé tous les doutes comme en fait foi ce discours d'un maire : « Moi je dis que l'*Écoterritoire* doit être repensé. Moi je ne m'embarquerais pas là-dedans. Il faudrait que ce soit ramené à quelque chose de plus petit avec des objectifs, parce que si tu veux amener les gens à goûter au succès, il faut que tu leur fasses réaliser de petits succès pour passer à des moyens et à des grands après » (E).

Parmi les acteurs les plus susceptibles de rejoindre la population, les élus des petites collectivités en contact direct et constant avec leurs citoyens occupent une place privilégiée. La démarche de consultation leur a permis de réaliser que « les gens qui sont moins impliqués dans la collectivité ou qui ne sont pas nécessairement dans des postes décisionnels, voient le même constat que les gens qui font de la politique » (E). Il y a là une pierre d'attente pour la mobilisation. Si les élus réussissent à faire en sorte que la population s'approprie le projet, les chances de réussite seront élevées même si le gouvernement se montrait difficile à convaincre : « C'est quand ils vont voir des choses qui se réalisent, des choses qui avancent, c'est là que les sceptiques pourront être confondus et qu'ils vont s'intégrer » (E). À cet égard, la cérémonie d'adhésion du 11 juin 2015 a permis de rendre visible le niveau de mobilisation du milieu. Cependant, même au niveau de élus, il reste à faire en termes d'appropriation : « Le projet de l'*Écoterritoire*, malgré le fait que je sois maire, honnêtement je ne le saisis pas énormément. Je ne le connais pas de fond en comble » (E). Il y a encore trop d'élus qui ne considèrent le projet qu'en termes de profits pour leur municipalité : « Il ne faut pas que ça me coûte un cent et il faut que j'y trouve mon compte » (E).

Les ADR travaillent avec les élus et sont en contact avec des citoyennes et citoyens via les comités de développement des municipalités. Ce sont probablement les intervenants les plus proches des gens engagés des collectivités locales. On ne les a pas sollicités lors des consultations préparatoires au projet de l'*Écoterritoire habité*, ce qui pourrait être un facteur d'explication du fait que la mobilisation des communautés demeure un enjeu. Les constats de certains à l'effet « que c'étaient souvent les mêmes personnes qui revenaient systématiquement aux séances de consultation » (E) et que, au niveau du comité technique de l'*Écoterritoire*, « il aurait fallu qu'on vulgarise encore plus c'est quoi le projet » (E), renvoient au fait que du point de vue de gens « qui ont nagé là-dedans pendant un bout de temps et qui le connaissent bien » (E), il n'est pas nécessairement évident que tout le monde ne soit pas au même niveau quand vient le moment d'adhérer au projet.

Les intervenantes et intervenants des organismes communautaires sont « collés aux gens » (E20) et particulièrement au fait de leurs besoins et attentes. Ils « travaillent avec des clientèles qui sont plus défavorisées » (E). Ils sont donc en mesure de mettre en contact les promoteurs de l'*Écoterritoire habité* avec la population. En retour, les promoteurs ont « un effort à faire pour être capables que ce projet se rende vers ces clientèles » (E). Il y a un travail de vulgarisation qui est requis pour favoriser l'appropriation du projet par les communautés et déborder les quelques centaines de personnes qui ont participé aux consultations : « La journée ou tu vas aller à Cédrico à la salle de pause ou dans des endroits semblables, là tu vas te confronter avec "le vrai monde". Elle est là la *game* » (E). Rejoindre la population ne passera pas seulement par une démarche orchestrée de communication : « C'est par le contact et ça, c'est pas à pas, petit à petit, personne à personne » (E). Il faudra donc une ouverture à un message qui ne soit pas standardisé : « Le bouche-à-oreille va être très important, mais [dans] le bouche-à-oreille on explique chacun dans nos mots » (E). Les médias sociaux sont aussi mis à contribution : « Je reçois des message Facebook : "C'est donc bien beau, ce que vous faites!" » (E).

### **2.3. Les défis de la mise en œuvre du projet d'*Écoterritoire habité de La Matapédia***

Toute démarche de planification stratégique est « un travail de longue haleine » (E) qui soulève des défis auxquels n'échappe pas le projet de La Matapédia. « En fait, c'est une grosse planification régionale, mais chacune de nos communautés, avec les comités de développement, a déjà une planification locale. [...] Dans le fond, ce sera d'intégrer les planifications des municipalités dans les principaux axes de l'*Écoterritoire* » (E). L'objectif de cette planification c'est de se donner un label « propre à la région, qui tient compte de nos forces » (E).

On peut regrouper les défis que soulève la mise en œuvre de l'*Écoterritoire habité de La Matapédia*, autour de cinq enjeux : mettre en place une démarche qui repose sur l'inter municipalité; inscrire les actions dans une perspective de développement durable; développer des modes de gouvernance qui assurent une coordination efficace des actions; enraciner le projet dans la population et, finalement, disposer des ressources nécessaires à sa réalisation.

#### ***Le défi de l'inter municipalité***

« L'*Écoterritoire habité* c'est une bonne planification territoriale et [au niveau de la MRC] c'est la première, à part les schémas d'aménagement qui étaient plus au niveau de l'urbanisme que du développement » (E). Sans « un plan de développement de notre collectivité », les organismes dédiés au développement « font du cas par cas » (E). Le document de référence identifie « la compétition intermunicipale ainsi que le manque de cohésion » comme obstacle à la concertation et spécifie qu'il faut « mettre en place les conditions favorables à une participation du plus grand nombre de citoyens et de citoyennes à la vie démocratique » (MRC, 2015c : 31).

Envisager la planification de la MRC comme une stratégie de développement soulève cependant une exigence : « Ce n'est pas nécessairement le maintien des petites municipalités, c'est l'occupation du territoire qui est en jeu et il va falloir que les gens qui veulent rester dans une petite municipalité où il y a 200 personnes, puissent le faire. [...] Mais il va peut-être falloir pousser notre réflexion plus loin à un moment donné » (E). Pour la MRC le défi c'est de susciter une appartenance territoriale alors que « l'esprit de clocher, c'est une culture qui n'est pas encore effacée de l'histoire » (E); c'est « un frein à faire du développement d'une collectivité. [...] 18 unités morcelées, très séparées, on a de la difficulté à mettre ça ensemble » (E). Au moment d'adopter le projet de *l'Écoterritoire habité*, les maires se sont montrés favorables, mais « quand les vrais chiffres vont arriver, considérant que les gens sont individualistes, qu'ils ne sont pas prêts à investir collectivement tant que ça, je pense qu'il va y avoir un gros blocage » (E).

*L'Écoterritoire habité* repose sur la conviction que tout développement profite à l'ensemble : « C'est comme ça qu'on essaie de le vendre. On n'a pas tous les mêmes réalités, on n'a pas tous les mêmes potentiels. Faisons en sorte que nos potentiels on les développe là où ils sont, en mettant un peu plus d'œufs dans ce panier-là et les autres œufs on les mettra dans un autre panier pour autre chose » (E). Exprimé autrement, il s'agit d'identifier quel est l'intérêt supérieur pour l'ensemble du territoire : « En fait, c'est la question d'arbitrage entre qu'est-ce qui est le plus important entre un intérêt local versus un intérêt régional » (E). L'enjeu c'est la cohésion pour le développement du territoire : la SERV et la CGRMP sont des exemples de réussites régionales basées sur la coopération de toutes les municipalités, dont les retombées profitent à l'ensemble du territoire. « Ça va prendre un arrimage très clair entre les préoccupations locales et les préoccupations territoriales et, je dirais même, un arrimage parfait entre la planification stratégique territoriale et les planifications stratégiques locales qui vont venir s'imbriquer dans cette vision commune » (E).

Le projet de *Écoterritoire habité* veut développer un tel esprit de coopération inter municipale : « Ce n'est pas facile, mais c'est faisable » (E). Pour les municipalités, l'enjeu c'est « peut-être perdre de l'autonomie, mais ensemble en avoir une plus grande qui est celle de la collectivité matapédiennne » (E). Lorsque les élus participent au conseil de la MRC, ils « viennent pour leur municipalité locale [...] pour sauver les meubles » (E). Il faut donc faire en sorte que ces deux approches trouvent un espace d'harmonisation. La perspective, c'est « de travailler en collégialité pour le développement de l'ensemble de la région » (E) en respectant les plans de développement de chaque municipalité — « ça doit demeurer, vous avez chacune vos couleurs, continuez là-dedans » — et en adoptant « des projets qu'on va travailler ensemble » (E) notamment pour être en mesure de conserver une offre viable de services publics en santé, éducation, transport, environnement et tourisme. Car les Matapédiens sont aux prises avec une tendance démographique lourde résultant de la transformation du modèle économique : « La mondialisation des marchés, nous on n'a pas

d'emprise là-dessus. On n'a pas le choix de s'adapter » (E). Aujourd'hui la décroissance est un frein majeur face auquel une approche solidaire du développement est le seul choix possible pour « vivre dignement dans un milieu qui a ses forces et ses faiblesses » (E).

Le Fonds de développement des territoires doit devenir un outil de soutien aux choix structurants pour l'ensemble du territoire de la MRC. On peut prendre comme exemple l'investissement dans un secteur prometteur : « Si on développe le lac Matapédia, on développe l'économie régionale, donc on est collectivement tous gagnants. Sauf pour ceux qui sont pour leur seule municipalité » (E). La coopération intermunicipale repose sur un changement de mentalité : « Il y en a qui ont peur de ça, moi je vois le contraire : si une municipalité a de la difficulté à partir un projet quelconque, elle va pouvoir avoir l'appui des autres pour avancer » (E).

C'est donc avec cette visée que le projet a été défini dès le départ : « La particularité avec ce projet-là, c'est qu'on a vraiment voulu travailler dans une perspective régionale. Donc on a fait fi complètement des limites municipales, on a travaillé comme si on était une grande collectivité » (E). Les élus « qui étaient témoins et participaient aux échanges sur des problématiques de développement, étaient capables de ramener ça au conseil de la MRC et d'être solidaires derrière ce projet » (E). Au moment de l'élaboration du modèle, « on revenait avec l'idée d'une ville MRC et ce n'était pas drôle. Il y avait des élus qui étaient contre ça carrément » (E). Cela peut se comprendre : « Quand tu es élu maire d'une municipalité, tu deviens administrateur de la MRC. Et, des fois, ton chapeau de maire, tu oublies de l'enlever! » (E). Pour certaines municipalités, le projet présente moins d'attraits évidents : « Ça a été plus dur à avaler parce qu'elles sont plus loin, moins touchées. Elles se demandent comment elles vont avoir des retombées » (E). Il y a donc du travail à faire pour que les collectivités s'ouvrent à des collaborations et comprennent comment les enjeux identifiés rejoignent leurs propres réalités sociocommunautaires. Il faut aussi compter avec les directions générales des municipalités « qui sont la source d'information » principale des élus (E). Leur travail « via les ordres du jour, via les résolutions qu'il faut prendre » (E) soutient les élus dans leurs prises de position. Ce sont des acteurs plus stables et de ce fait porteurs de l'histoire, dont les compétences peuvent aider les élus dans les discussions. Il faut faire comprendre aux divers acteurs et à la population que « dans les cinq prochaines années, inévitablement, La Matapédia ne pourra pas fonctionner comme a fonctionné au cours des dix dernières années » et qu'il faudra « accepter d'ouvrir, d'élargir, de se questionner, de mettre en commun, d'oser faire des rapprochements entre les municipalités » (E). « À un moment donné, il faut absolument qu'on s'assoie et qu'on travaille ensemble, parce que chacun de notre bord on va tirer la couverture et personne ne pourra rien avoir » (E).

Les inquiétudes des municipalités quant aux retombées du projet d'*Écoterritoire*, ne correspondent pas à l'expérience récente. Si on se base, par exemple, sur les résultats de la

Politique nationale de la ruralité 2007-2014, sur 230 projets soutenus, la majorité « cadre directement avec l'Écoterritoire » (E). Toutes les municipalités...

...ont des enjeux communs, une situation géographique similaire, souvent le même lieu où les gens font principalement leurs affaires [...] où il y a la pharmacie, la grande épicerie. [...] Ils partagent le même territoire. [...] Ils pourraient se parler davantage pour se rapprocher et pour se donner des services ensemble qu'ils ne seraient pas capable de s'offrir tout seuls de toute façon. (E)

Pourquoi, par exemple, ne pas créer « une coopérative de coopératives où on peut faire des achats en commun? Réduire la charge, augmenter la marge de profits pour ces coopératives-là puis, finalement, assurer une plus grande viabilité [...] c'est vraiment une façon de travailler plus régionale [...] On est vraiment dans cette philosophie là » (E). Pour qu'elle soit adoptée, il faut cependant s'assurer que cette perspective soit bien comprise et que les gens voient clairement que « peu importe le secteur qu'on va développer, les domaines d'activité qu'on va développer, régionalement on va être gagnants » (E) et donc que tous vont y trouver leur compte. On peut illustrer concrètement la situation à partir de l'expérience des ADR lorsqu'ils sont confrontés à une situation où deux comités municipaux de développement « veulent tous les deux faire le même projet ». Même s'ils leur proposent de se regrouper pour développer le projet ensemble, la question qui vient, c'est « Mais qui va l'avoir ? On va la mettre sur quel territoire ? » (E). La résistance est assez forte pour que l'une et l'autre municipalité perde le projet : « Au final il n'y en a pas eu dans les deux municipalités » (E).

Cet individualisme collectif est cependant en train de changer : « C'est quand même moins pire que ça a déjà été [...] Il s'en fait du travail en inter municipalité. Ce n'est pas facile tout le temps, mais on a des exemples de réussites » (E). L'exemple des municipalités de Saint-Moïse, Saint-Noël et Saint-Damase, dans l'ouest du territoire, le démontre : elles ont mis des ressources en commun pour financer le loyer et ainsi assurer le maintien du point services du CLSC dans leur secteur. *L'Écoterritoire habité* vise justement à réaliser « des mises en commun de certains biens et services dans l'intérêt de la communauté matapédiennne » (MRC, 2015c : 32) avec l'espoir que cela entraîne aussi « un accompagnement des divers paliers gouvernementaux [...] pour mener l'exercice à terme » (Idem : 35). Les promoteurs de *L'Écoterritoire habité* sont donc conscients de la nécessité d'arrimer des coopérations à l'horizontale entre les réseaux locaux, mais aussi à la verticale avec les réseaux publics pour « valoriser une économie de proximité en favorisant les filières spécifiques au territoire » dans la production de biens comme dans la prestation de services de proximité (MRC, 2015c : 35). « On ne peut pas faire du développement égal partout, il y a des potentiels qui sont différents de part et d'autre » (E). L'identification de projets structurants, ça veut dire « faire en sorte que ça, ça va être important pour vous et également pour la communauté de La Matapédia; que ça va améliorer l'attractivité, permettre aux gens de demeurer plus

longtemps chez eux, avoir accès à des services plus longtemps. C'est ça occuper le territoire » (E).

### ***Le défi du développement durable***

Le projet d'*Écoterritoire* mise sur la qualité de l'environnement comme « élément-clé dans l'attractivité territoriale » et pour développer « une image de marque forte et originale » en terme de prise en charge du territoire par la population qui l'habite (MRC, 2015c : 36). « C'est un plan de développement durable, donc le volet environnement, le volet social et le volet économique sont importants. Mais d'un point de vue environnemental, il faut protéger nos potentiels pour les développer pour ce qu'ils sont aptes à nous donner comme rendu.



**L'Écoterritoire  
habité de  
LA MATAPÉDIA**

Cette notion-là, ça n'a pas été facile au départ » (E). La charte graphique « est composée de sphères illustrant les trois composantes du développement durable : économique (bleu), culturelle (rouge) et environnementale (vert). La superposition de ces trois sphères forme une masse

blanche où La Matapédia est mise en scène par son décor de vallées et de rivières » (MRC, 2015c : 47). Elle pourra servir non seulement à l'identification du territoire mais aussi à la labellisation de ses productions.

*L'Écoterritoire habité de La Matapédia* est « un projet de collectivité » qui « témoigne de la volonté des Matapédiennes et Matapédiens de s'orienter vers un nouveau modèle de développement basé sur un identité culturelle et une cohésion sociale et politique forte » pour « maintenir l'intégrité de l'environnement, [...] assurer l'équité sociale et [...] viser l'efficacité économique » (MRC, 2015c : 40). C'est donc un modèle de développement territorial intégré mettant en œuvre « des principes transversaux qui guideront les interventions et assureront un véritable développement durable de la communauté matapédienne » (MRC, 2015c : 41). La MRC souhaite en faire « un nouveau modèle de ruralité » qui contribuerait en retour à « la promotion de La Matapédia » (MRC, 2015c : 45). Les divers secteurs d'activités se rencontrent sur des enjeux qui les traversent. On constate, par exemple, que « l'agriculture est confrontée à des problématiques [identifiées] au niveau touristique, l'inverse aussi. [...] Ça oblige à briser les barrières du changement, à avancer puis à créer des alliances » (E). La planification doit permettre des échanges entre les secteurs afin « de démystifier les choses, de connaître la réalité des autres et de faire des choix » (E).

Pour que le projet favorise le développement d'une « écocitoyenneté » (MRC, 2015c : 46), il faut qu'il s'enracine dans les communautés et mobilise tous les groupes de la population. On se propose de les rejoindre dans le cadre de « rencontres publiques d'information et de consultation qui auraient lieu à tous les quatre ans », « des conférences et des débats », une

journée annuelle festive célébrant La Matapédia et « la mise en place d'une *Maison de l'Écoterritoire habité de La Matapédia* » (MRC, 2015c : 45).

Le plan d'action est organisé autour de 10 scénarios qui reprennent et intègrent les diverses dimensions du modèle et visent la réalisation de 32 actions de mise en œuvre. La version détaillée du Plan de développement durable de la Collectivité adopté par la MRC le 13 février 2013 mérite d'être consulté (MRC de La Matapédia, 2013b), mais il est trop considérable pour être présenté ici. Retenons les éléments qui en constituent la charpente :

1. La gouvernance partagée avec les acteurs locaux et la solidarité entre les partenaires, la MRC en assurant le soutien et la coordination, notamment en embauchant un coordonnateur et en confiant la gestion du processus à la Commission d'aménagement et de développement;
2. Le tourisme durable pour lequel la SADC est responsable de créer un office du tourisme afin de soutenir, commercialiser et assurer la qualité de l'offre;
3. La gestion durable de la forêt avec la collaboration du SEREX, la MRC indiquant sa volonté de rallier les divers partenaires et de soutenir la réalisation de cette orientation;
4. Le développement agricole durable pour lequel la MRC a adopté en mars 2016 un PDZA;
5. Les entreprises et commerces durables grâce au développement d'une stratégie intégrée des commerces et services sous la responsabilité de la Chambre de commerce de la MRC de La Matapédia et la création d'un poste de commissaire à l'innovation et à la diversification économique à l'emploi du CLD;
6. La gestion durable du patrimoine naturel et de l'environnement prioritairement en ce qui concerne la préservation de la ressource eau, une responsabilité partagée par les organismes de bassin versant (OBV) Matapédia-Restigouche et du Nord-Est du Bas-Saint-Laurent, la MRC et les municipalités locales; de même que la réduction des gaz à effet de serre, la gestion des matières résiduelles et la mobilité durable en milieu rural dont la MRC et les municipalités sont responsables; l'inventaire des milieux humides en territoire habité confié aux OBV Matapédia-Restigouche et du Nord-Est du Bas-Saint-Laurent; enfin la création de corridors écologiques vivants confiée à la Corporation de gestion des rivières Matapédia et Patapédia (CGRMP);
7. Les énergies renouvelables et l'écoconstruction grâce à l'aide à l'habitation durable par la MRC et les municipalités participantes et à la création d'un écohomeau « de 10-12 maisons avec un entrepreneur et une municipalité : maisons écologiques, quartier écologique. Le marché est là » (E);
8. La culture et l'identité matapédienne grâce à divers projets de mise en valeur du patrimoine par la MRC et divers partenaires;
9. L'éducation, la santé et les services sociaux et communautaires durables par divers projets sous la responsabilité des établissements publics et des organismes du

territoire afin d'assurer un développement de l'offre de services de proximité dont une coopérative de santé;

10. La sécurité publique dans la perspective du transport pétrolier par train vers le Nouveau-Brunswick qui toucherait directement la Vallée, et l'urgence d'acquérir les bandes riveraines des cours d'eau Lauzier et de la Tannerie à Val-Brillant afin de réaliser la restauration et l'aménagement des berges par la municipalité.

Le *Projet collectif de développement durable* de la MRC de La Matapédia suppose des investissements de 34,6 M \$ (25 M \$ pour la mise en œuvre et 9,6 M \$ pour un appel de projets) dont le financement serait assuré par 8 M \$ de contributions du milieu (23 %), 17 M \$ de contributions gouvernementales (49 %) le solde provenant des 9,6 M \$ l'appel de projet répartis en 6 M \$ de contributions gouvernementales (62,5 %), 3 M \$ de mise de fonds de promoteurs privés (31,3 %) et 600 000 \$ de mises de fonds de promoteurs publics (6,3 %) (MRC, 2015c : 147-148). Cela suppose que les milieux d'affaires s'approprient le projet car pour le moment « la réflexion s'est faite beaucoup au niveau des dirigeants stratégiques des organismes de développement et des institutions » (E).

### ***Le défi de la coordination***

Un défi de toute action concertée, c'est celui de la coordination : s'organise-t-on selon une gouvernance en réseau sur la base de règles convenues entre les parties prenantes ou bien selon une coordination qui reconnaît une certaine hiérarchisation des responsabilités?

La MRC a établi un poste de coordination de *l'Écoterritoire habité* avec le mandat « de coordonner, de vraiment planifier les activités du comité technique et de la Commission d'aménagement » (E). Au-delà des projets la coordination doit assurer qu'on s'inscrit dans la logique de *l'Écoterritoire* afin qu'il y ait « un tout cohérent » (E). Mettre en œuvre cette logique et atteindre la cohérence, « c'est vraiment l'aspect gouvernance [...] comment on se gouverne ensemble pour travailler sur des enjeux communs, relever des défis, se responsabiliser, travailler en concertation, mettre en commun des ressources » (E). La visée suppose que les divers partenaires acceptent de se définir en fonction du projet commun : « une belle opportunité [...] travailler les choses différemment, ce qui peut avoir des impacts sur des tâches, mais il faut être prêts à faire ce *move* là parce qu'on travaille pour la collectivité » (E). Pour y parvenir, la coordination doit s'engager dans un processus pour développer une complicité, établir des rapports de confiance et bâtir des canaux d'information.

Un tel processus exige qu'on y mette le temps sans chercher trop vite la cohérence. Il semble toutefois qu'on souhaite faire vite en intégrant les ADR au personnel de la MRC : « On intègre du personnel du CLD et on leur impose un peu parce que c'est [...] toute la philosophie de *l'Écoterritoire habité* qu'il faut amener vers le local » (E).



Alors qu'on parle d'« un travail d'éducation, de sensibilisation à faire » (E), « ce que j'entends, c'est que les employés à la tête de la Commission ont beaucoup de pouvoir » (E). D'une part, on reconnaît les capacités des acteurs du milieu : « Il y a des gens dynamiques, des gens qui ont des compétences, je pense qu'il faut miser là-dessus » (E). D'autre part, du côté des promoteurs, on affiche des réflexes de paternité un peu frileuse qui froisse des intervenantes et intervenants que l'on souhaite mobiliser pour la mise en œuvre. En prenant connaissance du projet « on est enthousiasmé, on a le goût » selon l'un d'eux, mais de se faire dire de « Non, c'est ça le plan! » (E) lorsqu'il a tenté de le traduire pour que les gens du terrain puissent se l'approprier l'a un peu refroidi.

### ***Le défi de l'enracinement***

Assurer l'adhésion de toute la population et une participation à cette approche de solidarité représente aussi un défi. Pour les gens des petites municipalités, l'*Écoterritoire* comme projet de MRC soulève des questions : « Je m'inscris où là-dedans? Qu'est-ce que j'ai à gagner d'adhérer à l'*Écoterritoire*? Qu'est-ce que ça va me donner? » (E). En même temps, le sondage d'Info Ressource démontre qu'il y a un potentiel très réel de mobilisation. Seulement 15,1 % des personnes affirment être au courant du plan de développement durable de la MRC, mais 79,1 % estiment « que les citoyens devraient participer aux prises de décision au moment de l'élaboration de ce plan de développement » et 35,1 % se disent tout-à-fait intéressés « à prendre part à l'élaboration de ce plan » (Info Ressource, 2012 : 31 et 32). En termes de confiance, 77,5 % des Matapédiens considèrent que la MRC « possède suffisamment de ressources naturelles, telles que forêt, agriculture, minéraux, éolien et autres, pour assurer un développement économique durable » (Info Ressource, 2012 : 34). Le développement passe toutefois avant son caractère durable puisque 57,3 % considèrent qu'il « faut s'adapter aux exigences de l'industrie qui amènent des inconvénients dans l'environnement », même si 83,7 % disent que la « priorité devrait être la préservation de l'environnement dans toutes les décisions de développement » (Info Ressource, 2012 : 39). Il y a donc un important travail de conscientisation à entreprendre, mais il peut s'appuyer sur une base de confiance et une ouverture à une approche d'écodéveloppement.

Rendre plus participative la démarche de l'*Écoterritoire habité*, « c'est un peu de démystifier » le vocabulaire de ce genre de planification et montrer aux gens « que ce n'est pas si complexe que ça en a l'air. Ça c'est du travail de terrain » (E). La phase de mise en œuvre exige faire un travail de vulgarisation « pour bien le faire comprendre » (E), ce que le comité technique n'avait pas les moyens de faire dans la phase d'élaboration. Le défi c'est que les gens conviennent reconnaissent les projets qui peuvent avoir un effet structurant, notamment pour attirer de nouveaux résidents en assurant l'accès aux services de proximité. Occuper un territoire c'est s'organiser pour assurer un bien vivre.

« Ce n'est pas l'engagement du gouvernement ou pas qui fait que je suis inquiet, c'est que les gens ne se l'approprient pas » (E). Au moment des entrevues, certains estimaient

qu'effectivement « ce n'est pas un projet qui est approprié par les gens, par le milieu. C'est un projet qui reste très MRC » (E). Même les consultations qui ont donné la parole à la population n'ont pas permis de franchir ce cap : « Il y a eu des consultations, mais ça ne ressort pas. On dirait que le contenu c'est autre chose » (E). Comme dans toute planification stratégique, le passage de l'élaboration à la mobilisation ne va pas de soi : « Le problème de *l'Écoterritoire habité* et de toute la commission d'aménagement et de développement, c'est qu'il y a de gros happenings, mais c'est dans le suivi qu'ils ont comme manqué leur coup. [...] Tu ne peux pas faire une activité aux trois ans et dire "les gens sont mobilisés" » (E). Lorsqu'on a fait signer les adhésions, les personnes présentes n'étaient pas « les gens qui travaillent à Panval et ce n'est pas les gens qui travaillent à Cédrico et ce n'est pas l'employé de l'épicerie » (E).

Il faut toutefois prendre en compte qu'il s'agit d'un processus et qu'on en est aux premières phases de mise en œuvre après une importante démarche de définition du modèle :

C'est sûr que la mise en œuvre n'est pas totale actuellement dans le projet, parce que le projet est vraiment dans une démarche d'appropriation. [...] Certaines personnes, certaines communautés ont donné leur aval à ça, mais on sent que les entrepreneurs, par exemple, s'y retrouvent un petit peu moins. Pourtant il y a quelque chose là qui est intéressant pour eux. (E)

Cela soulève la question du travail à faire pour favoriser l'appropriation : « Des fois, la démocratie, il faut l'aider un peu » (E). Il faut en arriver à « des actions de terrain » qui produisent des résultats à court terme, qui donnent de la visibilité et qui permettent d'installer la démarche sur le territoire : « C'est comme ça je pense qu'on va réussir à marquer des points et à montrer que derrière les mots et un mégaprojet, il y a des actions simples » (E). Les promoteurs doivent faire la preuve de la pertinence du plan : « Ça va être important pour la MRC et pour les partenaires qui sont en lien avec *l'Écoterritoire* d'avoir des concrétisations, de passer de la planification à l'action, c'est-à-dire de montrer concrètement qu'il y a des actions dans le plan d'action [...] qui sont concrétisées » (E).

Pour la population, un concept comme *l'Écoterritoire habité* demeure abstrait : « Aussitôt que ça devient un peu complexe, que les gens doivent trop chercher, eh bien c'est facile de les perdre ou qu'ils se désintéressent parce que ce n'est pas dans leur quotidien ces termes là » (E). Il y a un travail de démystification à faire, une traduction en exemples concrets :

Quand les gens sont venus présenter *l'Écoterritoire*, je me suis permis de prendre la parole pour dire « ce type d'action là, ici, ça pourrait ressembler à, par exemple, faire un sentier pédestre qui passe dans telle montagne et on pourrait rejoindre avec ça une espèce de petit chalet qui pourrait expliquer l'histoire de l'éolienne » et là ils disaient « oui, ce serait une bonne idée ». C'était du concret. (E)

« Quand tu mets des objectifs trop gros, avec des dates d'échéance trop loin, comment peux-tu embrigader le monde dans la mobilisation là-dessus? » (E). Défi de toute démarche de

planification qui s'inscrit forcément au-delà de l'horizon rapproché sur lequel la population envisage l'avenir, l'enracinement de *l'Écoterritoire habité* va exiger une pédagogie d'appropriation. Il faut développer le sentiment chez les gens qu'ils peuvent avoir de l'emprise sur les projets.

Un premier appel de projets a été lancé par la MRC à l'automne 2015 grâce au soutien de Desjardins qui « a avancé 60 000 \$, la MRC avance un montant comparable et on fait un premier tour de roue » (E). Que des fonds soient disponibles constitue une occasion de faire progresser l'appropriation autour d'actions concrètes portées par des acteurs qui ne sont pas seulement les initiateurs de la démarche. Dans l'appel de projets en ligne, les promoteurs peuvent obtenir jusqu'à 30 000 \$ à condition d'investir une somme équivalente et de correspondre aux critères établis.

### ***Le défi des ressources***

Même si « la première ressource ce sont les humains » (E), un plan de développement de cette ampleur a besoin de ressources qui ne peuvent pas toutes venir du territoire. L'État sera interpellé : « C'est sûr que notre volonté c'est de signer un pacte avec l'État pour lui dire que nous autres on a un plan, on a besoin de contributions gouvernementales [...] et on l'aborde sous l'angle de l'expérience pilote » (E). Le milieu a déjà reçu des signaux positifs : « Les députés qu'on a rencontrés et les ministres trouvaient que c'était un beau projet » (E). L'obtention d'un statut de projet pilote signifie qu'un projet semblable pourrait par la suite se développer sur un autre territoire au Québec : « Moi je pense qu'une planification de ce genre-là peut facilement se reproduire au Québec. [...] C'est évident que le gouvernement aurait avantage à embarquer dans un projet comme ça [...] : on parle de développement durable » (E). La MRC s'adresse donc au gouvernement afin d'obtenir qu'il attribue au projet un statut expérimental : « On va justifier pourquoi on veut changer des choses et vous allez l'expérimenter avec nous. Si ça a des réponses ou des impacts positifs, vous allez pouvoir le faire à d'autres échelles » (E). Leur conviction c'est d'avoir développé « un modèle qui peut être intéressant et exportable à d'autres MRC » (E).

Les promoteurs se disent que « des subventions, il y en a. Elles sont en révision, mais il va y en avoir » (E) même si les politiques actuelles pointent dans une autre direction. À ce stade on doit considérer que d'« un point de vue financier, il n'y a absolument rien d'attaché. Ça, pour moi, c'est une grosse béquille » (E). On mise donc sur l'aboutissement des revendications de la Fédération québécoise des municipalités (FQM) pour une décentralisation et sur les réflexions des MRC et des CLD pour le développement rural : « Il y a une anti logique là-dedans : on souhaite un développement, un *Écoterritoire* avec un plan d'action où, éventuellement on pense qu'il y aura des besoins plus grands, où on souhaite combler les attentes et accompagner les communautés. D'un autre côté, on a moins de sous pour faire cet accompagnement » (E). Ces attentes de soutien financier par l'État s'inscrivent dans une volonté locale d'investir : « L'avenir de La Matapédia, ça va être

l'avenir qu'on va se donner » (E). Il y a donc un défi à mettre le projet en marche et de prévoir qu'« on s'ajustera en cours de route » (E).

Pour répondre à la « préoccupation de faire neuf », on aura donc besoin que « les structures de financement, de capital de risque [soient] au centre des préoccupations » (E). Si les fonds publics dépendent des aléas politiques, il faut miser sur le fait « qu'il y a de la richesse dans La Matapédia; il y a quand même des gens qui ont beaucoup, beaucoup d'argent et qui ne savent pas trop quoi en faire actuellement » et qui seraient peut-être disposés à participer à « un fonds matapédiens d'investissement qui permettrait de faire lever des projets socioéconomiques structurants » si on arrive à leur montrer « des retombées significatives » et un certain retour sur leur investissement (E). « L'Écoterritoire si ça peut stimuler, rassembler des gens autour de projets collectifs, ça peut donner des résultats intéressants » (E).

Il y a aussi des instruments collectifs comme la Caisse Desjardins Vallée de La Matapédia qui retourne chaque année à la communauté en « dons, commandites, fonds d'aide au développement du milieu, ristournes collectives et individuelles » près de 1M\$, « c'est environ 3 000 \$ par jour que Desjardins donne dans la vallée » (E). Le Fonds d'aide au développement du milieu investit dans des projets structurants le plus souvent en partenariat afin de « dynamiser le milieu » (E). De plus la Caisse affiche l'inter-coopération parmi ses valeurs de base de sorte qu'elle répond positivement aux demandes de soutien des coopératives du milieu.

Quel que soit le niveau des ressources qui seront disponibles, « on va le faire quand même le projet de l'Écoterritoire habité. On ne le fera peut-être pas de la même façon, à la même vitesse, mais on va le faire quand même » (E). Le projet correspond à des orientations de l'État quant au développement durable, à l'occupation du territoire, à la vitalité des collectivités. « Il n'y a pas de budget énorme accessible, mais je pense que c'est un projet qui peut bien se vendre parce que justement il y a une volonté de développer une plus grande autonomie, une gouvernance de proximité, un développement durable » (E). Il est donc légitime d'espérer que les ressources deviennent accessibles puisque ces visées sont aussi celles que le Québec affiche. On souhaite arrimer les ententes sectorielles avec le plan de l'Écoterritoire : « Au niveau culturel, la prochaine entente de développement culturel qu'on va conclure avec le ministère de la Culture, on va l'arrimer avec notre projet d'Écoterritoire habité » (E). La solidarité régionale devra être au rendez-vous. Il faudra rallier certains maires qui n'anticipent pas de retombées dans leur municipalité et hésitent à s'inscrire dans le plan de l'Écoterritoire habité.

### **3. LES LEVIERS ET CONTRAINTES DU PROJET D'ÉCOTERRITOIRE HABITÉ DE LA MATAPÉDIA**

Le projet d'*Écoterritoire habité de La Matapédia*, dans la mesure où il se veut une réponse articulée et intégrée à la problématique de décroissance des communautés du territoire, fait partie des démarches innovantes au Québec. Il se présente comme une démarche collective afin de renverser les dynamiques qui affectent son développement, en intégrant les efforts de tous les partenaires dans un projet territorial qui les renforce en les arrimant à une visée partagée. La MRC s'inscrit ainsi dans le peloton de tête des territoires au Québec qui explorent des avenues prometteuses de définition d'un nouveau paradigme socioécologique de développement dont l'urgence est maintenant clairement établie (Lévesque, 2016). En s'engageant dans cette voie, elle est aussi confrontée aux contraintes structurelles et conjoncturelles qui rendent plus exigeante l'action collective, notamment parce que l'emprise des acteurs locaux sur ces enjeux dépend de la complémentarité de leur action avec celle des autres niveaux de gouvernement. D'autre part localement, la mise en œuvre du projet passe par la capacité des acteurs à gérer les inévitables tensions et débats qui font partie par définition des stratégies innovantes. La décennie de réflexion collective qui a rendu possible l'*Écoterritoire habité* donne déjà une indication de l'ampleur de la tâche. En même temps, la MRC peut miser, pour en assurer la viabilité, sur la tradition consistante de coopération et d'action concertée qui traverse son histoire, tradition que reconnaissent les promoteurs et que le soutien des professionnels du développement doit renforcer.

Notre collecte de données a été réalisée dans une période particulièrement propice à l'expression des contraintes auxquelles le projet est confronté. Les Matapédiennes et Matapédiens qui nous ont partagé leurs réflexions, ont exprimé clairement la conscience qu'ils ont de ces contraintes. Elles sont, d'une part, d'ordre structurel : on peut mentionner, pour n'en nommer que quelques unes, la transformation de l'économie québécoise dans le secteur de l'exploitation des ressources, la décroissance démographique et le vieillissement de la population qui compliquent l'occupation du territoire rural, et les lenteurs des États à adopter des politiques écoresponsables qui élargissent la portée des actions locales individuelles et collectives. Ce sont aussi, d'autre part, des contraintes d'ordre conjoncturel. Au moment où un territoire se dote d'un plan stratégique, s'ouvre une période de débats entre les acteurs dont la contribution est attendue. Ces débats et tensions font partie du processus de création en cours : c'est dans la durée qu'une planification manifeste sa force de ralliement. L'*Écoterritoire habité de La Matapédia* n'y échappe pas. S'ajoute en plus un autre facteur conjoncturel générateur de tensions. L'État québécois a entrepris en 2014-2015 un double exercice de restructuration de ses politiques, notamment en développement régional, et d'équilibre budgétaire en imposant de sévères coupures dans les mesures de soutien public dans tous les secteurs névralgiques pour les régions et les MRC : nouvelle gouvernance municipale, abolition des CRÉ, retrait de la politique de la

ruralité, nouveau pacte fiscal dont les ressources sont réduites, régionalisation des services de santé et des services sociaux dans les CISSS/CIUSSS, etc. (OVSS, 2016; Vaillancourt, 2017).

### **3.1. Les contraintes structurelles**

Les Matapédiens comprennent bien que les contraintes ne dépendent pas d'eux d'abord : « Il n'y a rien qui arrive en termes de dévitalisation dont on soit coupable. Ce sont des contextes internationaux. La mondialisation des marchés, nous on n'a pas d'emprise là-dessus, on ne peut pas changer la mondialisation » (E). Le territoire est effectivement soumis à des décisions qui le concernent, mais qui sont prises sans que les Matapédiens aient voix au chapitre. L'exemple probablement le plus frappant dans La Matapédia est celui du bois d'œuvre dont l'exploitation est mise à mal chaque fois que le marché des États-Unis impose des droits compensatoires en dépit des échecs répétés pour justifier de telles mesures. On pourrait aussi rappeler que l'agriculture qui occupe une place importante dans l'économie de la MRC est régie par des politiques nationales et des règles de commerce international pour lesquelles les enjeux locaux ont peu de poids. « Quand on est une région ressources, on est très tributaires du produit, par exemple la forêt chez nous ou l'agriculture. On est très tributaires de choses sur lesquelles on n'a pas de prise » (E).

Le transport ferroviaire en est une autre illustration. En 2015, lors de la réalisation de travaux à la fosse Cordonnier sur la rivière Matapédia, le CN a soulevé l'indignation dans la région : « Le Canadien National a fait une intervention sur sa voie ferrée dans le secteur de Sainte-Florence, puis ils ont complètement bousillé une fosse à saumons » (E). La voie ferrée traverse un corridor étroit où dans un secteur comme celui-là elle longe de très près la rivière. Quand on connaît l'importance de la pêche au saumon pour l'économie de la région, un tel événement donne un relief majeur au fait que le transport ferroviaire est de compétence fédérale et que les municipalités québécoise sont régulièrement placées devant le fait accompli et des choix où leur point de vue ne pèse pas lourd. Ainsi, la perspective que le transport du pétrole de l'Ouest canadien vers les raffineries du Nouveau-Brunswick puisse passer par la Vallée (*Le Devoir*, 30 mai 2015) soulève de l'inquiétude puisque la région n'aurait aucune part à une telle décision.

On pourrait sans doute poursuivre l'énumération des enjeux dans les divers domaines qui ont permis à La Matapédia de se développer et qui sont aujourd'hui confrontés aux impacts du modèle économique actuel. *L'Écoterritoire habité* est, dans ce contexte, un projet à contrecourant qui crée une zone de confrontation entre cette logique dominante qui s'impose au territoire, et la logique ascendante d'une collectivité engagée dans une démarche d'innovation. Cela suppose que les efforts locaux puissent être relayés à d'autres échelles et reçoivent aussi un soutien qui leur permette de se réaliser. À cet égard, la conjoncture politique québécoise offre des moyens relativement restreints pour soutenir l'innovation.

L'enjeu démographique est d'une autre nature, mais il renvoie aussi à des déterminants qui ne dépendent pas de l'action locale. La migration vers les villes où se concentre l'emploi relève encore du modèle économique dominant, mais le vieillissement de la population est le résultat des changements sociaux qui ont marqué la fin du *baby boom*. Les municipalités souhaitent inverser la tendance, mais ont peu de prise sur les principaux facteurs en cause. Bref, se ce front aussi les contraintes structurelles se présentent aux Matapédiennes et Matapédiens comme un défi qui impose la recherche de solutions innovantes comme le modèle de l'*Écoterritoire habité*. Les leaders du projet ont la tâche de susciter la conviction qu'il constitue une réponse réaliste et que, selon le mot de Bernard Vachon, il porte « les germes d'un prototype de société durable pour assurer la pérennité de notre planète » (Vachon, 2016) même s'il s'inscrit à contrecourant.

### **3.2. La restructuration de l'État québécois et l'horizon du développement intégré**

Le projet territorial de La Matapédia peut-il subsister dans le contexte de la restructuration des institutions entreprise par l'État québécois? La « nouvelle gouvernance régionale » visant à faire des municipalités un ordre de gouvernement ayant ses « responsabilités propres » (Philippe Couillard, *Discours d'ouverture de la 1<sup>re</sup> session de la 41<sup>e</sup> législature de l'Assemblée nationale*, 21 mai 2014) devrait en principe constituer un appui à l'*Écoterritoire habité de La Matapédia* en plaçant la MRC en position de leader pour la planification du développement territorial. Qu'en est-il en pratique?

Le projet de loi 28, devenu en avril 2015 la *Loi concernant principalement la mise en œuvre de certaines dispositions du discours sur le budget du 4 juin 2014 et visant le retour à l'équilibre budgétaire en 2015-2016*, oblige les maires « à prendre des responsabilités, des compétences en termes de développement » qui pourraient s'amplifier car « on ne sait pas ce qui s'en vient au niveau de la commission scolaire, mais on imagine très fortement qu'il y aura d'autres compétences qui vont être données aux MRC et finalement aux élus » (E). En même temps, les réformes institutionnelles dans le réseau de la santé et des services sociaux ont pour effet d'éloigner les centres de décision du territoire de la MRC. Si les établissements demeurent, la gestion du réseau quitte la place, ce qui représente une perte pour les projets locaux : « Je pense qu'il faut voir que l'austérité c'est une chose, mais ce qui est le plus dérangeant à long terme, c'est la perte de contrôle sur ta propre destinée » (E). Enfin la modification des politiques de soutien à l'industrie forestière affecte sévèrement La Matapédia et risque de placer en difficulté un acteur majeur pour l'économie de la MRC.

#### ***La nouvelle gouvernance municipale et le projet de l'Écoterritoire habité***

L'*Écoterritoire* « a été pensé en fonction d'un gouvernement qui voulait de la décentralisation, alors qu'on est devant un gouvernement qui veut nous rapetisser et vite, au nom de je ne sais pas trop quoi. [...] Ca nous prend quelques dizaines de millions pour faire marcher nos affaires, mais il nous les enlève pour les remettre à Québec » (E). Dans un premier temps, les changements dans les politiques publiques québécoises sont vécus

comme un choc. *Le Devoir* du 5 janvier 2015 rapporte que la préfète « Chantale Lavoie reproche au gouvernement libéral de n'avoir rien compris aux aspirations des régions ». Avant les élections de 2014, constate un dirigeant local, « on sentait que le gouvernement allait dans le sens de ce qu'on veut faire. Avec la Politique nationale de la ruralité, il y avait des fonds, il y avait des arguments en faveur du développement, de l'occupation du territoire. Il y avait aussi ce qui s'en venait, en tout cas c'était dans l'air, des contrats de territoire. [...] Maintenant le discours s'est cassé » (E). Le gouvernement donne nettement l'impression qu'il n'a pas de plan de développement du territoire québécois en dehors des zones métropolitaines de Montréal et Québec. D'un point de vue matapédien, il « a fait un coup stratégique politique, mais sans vision » (E).

Si le pacte fiscal laisse davantage de marge aux élus locaux, c'est au prix d'une baisse des ressources : « Ce sont tous des changements comme ça qui font que, à un moment donné, les gens sont comme assommés. On n'a pas le temps d'en digérer un qu'un autre arrive » (E). Les annonces de changements dans les diverses structures de services publics font en sorte que « c'est beaucoup de responsabilités données dans peu de mains, dans peu de temps et surtout avec peu de ressources » (E). Certains estiment que, dans ce contexte, le projet de *l'Écoterritoire* doit être repensé, « ramené à quelque chose de plus petit. [...] Oui on a tous signé ça, mais je pense que ça va être difficilement réalisable. C'est rêver en couleurs » (E). Bref, dans un premier temps, les transformations politiques ont un effet démobilisant.

Les MRC sont maintenant dotées d'un fonds de développement des territoires (FDT) qui offre l'avantage d'être peu normé, de sorte que les élus ont davantage de latitude pour affecter ces ressources aux projets auxquels ils donnent la priorité. Leurs choix deviennent déterminants de sorte que, à défaut d'affecter ces ressources « dans des projets structurants, créateurs d'emplois, [...] qui créent une économie, on se tire dans le pied » (E). Le conseil de la MRC se retrouve avec des responsabilités nettement élargies, mais il dispose, avec *l'Écoterritoire habité* comme projet collectif, d'un cadre qui indique dans quel sens faire des choix. Le FDT, « c'est une somme qui est donnée aux territoires pour s'occuper du développement social, du développement culturel, du développement économique, de l'organisation de l'urbanisation. Donc un montant qui paraît intéressant à première vue, mais qui englobe tellement de compétences » à assumer « avec moins de budget, moins de ressources humaines et financières » (E). La Matapédia, du fait de son poids démographique, risque de faire partie des régions plus sévèrement affectées par le nouveau pacte fiscal entre Québec et les MRC : « On est dans la partie du Québec où on perd du terrain » (E). La perte de ressources a, par exemple, déjà obligé le CLD à abandonner dès 2015 la publication d'un guide vacances à l'intention des touristes.

Le processus en cours entrainera des disparités entre les divers territoires au Québec. Les grandes villes peuvent se réjouir de la reconnaissance de leur statut de gouvernement de



proximité qui leur permet d'« avoir plus de liberté dans leurs actions de développement du territoire. [...] Elles voient là une embûche de moins. Effectivement, elles ont les capacités de se payer les ressources » (E) qu'une municipalité ou une petite MRC n'ont pas les moyens de s'offrir. Dans une petite municipalité, « le DG est là, tout repose sur ses épaules » (E). Lorsqu'il se retrouve avec de nouvelles responsabilités pour lesquelles il pouvait auparavant compter sur les ressources de la CRÉ, cela risque d'engendrer un sentiment d'incompétence. La perte de la conférence régionale des élus affecte non seulement la concertation régionale, mais aussi la capacité locale de gestion. Tous les organismes qui avaient accès aux programmes de soutien public grâce à la CRÉ, se tournent maintenant vers la MRC ou la municipalité locale pour réclamer une réponse à leurs besoins, mais comme les ressources ne suivent pas l'élargissement des compétences, « l'absence de la CRÉ va créer un ressac » (E).

Les rapports avec les divers ministères vont s'en trouver plus complexes. Une région aussi grande que le Bas-Saint-Laurent « avec les huit territoires, 300 kilomètres de côte » connaît « beaucoup de sous-cultures » qui chercheront à traiter différemment avec l'État centralisé et sa gestion par secteurs (E). Ces divers milieux n'ont pas été consultés dans les transformations en cours et éprouvent une certaine « victimisation » alors que leur donner la parole aurait permis d'en arriver à quelque chose qui aurait eu « un sens rassembleur » (E). « La CRÉ du Bas-Saint-Laurent était une des CRÉ les plus positives qu'il n'y avait pas au Québec. [...] C'était un lieu de concertation incroyable » (E). La création par les préfets et maires des grandes municipalités, en octobre 2015, du Collectif régional de développement (CRD) du Bas-Saint-Laurent financé par les MRC en fait justement la démonstration. Le préfet de la MRC Rimouski-Neigette et président du CRD, s'exprimant au nom de ses collègues en conférence de presse, affirmait à cette occasion : « La Conférence régionale des élus, c'était un outil de concertation qui a fait ses preuves. Ça a amené une concertation au niveau de la forêt, des aires protégées, des travailleurs de rue; elle soutenait la culture, la table agroalimentaire. C'était majeur pour le développement de notre région. » (<http://ici.radio-canada.ca/regions/est-quebec/2015/10/29/001-succession-conference-regionale-des-elus-bas-saint-laurent.shtml>).

La cohésion devient à ce point déterminante dans le cadre du nouveau pacte fiscal que certains se demandent si le gouvernement ne veut pas forcer les municipalités qui vont finir par se dire incapables d'assumer de telles charges, à se fusionner. Le ministre prétend avoir « coupé dans les coûts de structures [...] j'ai hâte qu'un élu prenne la parole et lui dise : "Monsieur le ministre, vous ne croyez pas sérieusement que les structures coûtaient 60 % des budgets et c'est ce que vous avez coupé" » (E). Les coupures en développement régional affectent non seulement la concertation pour le développement, mais aussi un secteur d'emploi particulièrement névralgique pour le territoire : « Les postes en développement sont tous en train de se faire couper » (E). Ce sont de jeunes « avec des formations

universitaires » qui voient leurs postes disparaître : « J'ai perdu des gens de qualité ici parce que je n'étais pas capable de leur assurer un emploi » (E). Il y a aussi des retombées économiques directes : « Ca va affecter l'occupation du territoire parce que les gens qui auront des nouveaux emplois à l'extérieur, ils ne pourront pas occuper le territoire, ils vont se déplacer » (E).

Certains voient toutefois dans la création du FDT une occasion de revoir « c'est quoi nos priorités, c'est quoi qu'on peut se permettre et c'est quoi qu'on veut faire. Ce n'est pas un mauvais exercice » (E). Il faut reconnaître que « beaucoup de projets n'ont pas été structurants » (E). Il ne suffit pas de répartir la baisse des ressources, il faut revoir leur utilisation : « Il y a des coupures de 40-50 %, qu'est-ce qu'on fait avec? L'idée ce n'est pas de couper 40-50 %, c'est de voir qu'est-ce qu'on peut faire de mieux » (E).

Ne serait-ce pas, par exemple, l'occasion de revoir le partage des responsabilités avec la SADC et du coup éliminer la guerre des drapeaux : « Pourquoi la SADC qui fait beaucoup d'aide financière aux entreprises, de l'analyse financière, du prêt aux entreprises, le CLD en fait aussi? Il faut essayer d'optimiser les ressources qu'on a et les moyens qu'on a pour le faire » (E). Placée devant la question de l'avenir du CLD, la MRC s'est donné une année de réflexion et a embauché un consultant de façon à mener cette opération « sur une période qui avait de l'allure pour ne pas faire ça à la course » (E). Le mandat du consultant c'est d'identifier la meilleure organisation de leurs ressources dans le cadre de cette nouvelle gouvernance régionale et du Fonds de développement du territoire : « Cette démarche-là, ce n'est pas juste une démarche de structure [c'est] une démarche de développement » (E).

Le processus de transformation des structures n'en demeure pas moins inquiétant pour certains qui s'interrogent sur l'opportunité que la mission du développement économique soit assumée directement par la MRC et sur l'aptitude d'une instance municipale à assumer ce mandat qu'auparavant elle déléguait obligatoirement au CLD. On estime que, d'un point de vue d'entrepreneur, il y a un avantage à confier cette responsabilité à « un organisme indépendant et c'est comme ça que le développement économique devrait se faire » (E). Le MAMOT a remis aux MRC la décision de disposer du CLD en l'intégrant, en le transformant ou en le maintenant. Les membres du conseil de la MRC se trouvent donc « Stratégiquement [...] dans une position où l'on doit démontrer le plus de cohérence et de complémentarité possible » (E). Vue du CLD, cette étape représente une menace quant à son autonomie organisationnelle : « L'année 2015 est une année très stratégique pour l'avenir de notre organisation, autant au niveau du développement entrepreneurial que des communautés. Le gouvernement a annoncé la fin des pactes ruraux, la non-reconnaissance ou la fin de la reconnaissance des CLD. [...] L'État te fait voir qu'il n'a plus confiance en ton organisation » (E). L'équipe du CLD se sent « dans un contexte de faiblesse » avec l'impression de se faire « un peu couper les jambes » (E). C'est vécu d'autant plus péniblement que le CLD était un organisme qui a valu au territoire d'être reconnu à l'extérieur : « Chez nous, dans La

Matapédia, ça nous fait très mal ce qui se passe au niveau des CLD, parce que souvent le CLD, c'était lui qui avait le drapeau entre les mains » (E). La perte ne touche pas seulement les structures, mais des emplois qui étaient occupés par des jeunes : « Il y avait beaucoup de jeunes qui avaient décidé d'occuper des postes dans ces organisations, qui étaient revenus d'ailleurs et qui étaient en train, tranquillement de faire leur place, de se bâtir des familles, d'être présents, de s'impliquer dans les organisations communautaires. Bien là, il y en a un paquet pour qui c'est "Merci, on n'a plus besoin de vous!" » (E).

Ce qu'il a fallu évaluer c'est si l'intégration de la mission du CLD à celle de la MRC ne présenterait pas un avantage et si oui comment le faire valoir : « Évidemment, ça demande de la pédagogie, ça demande des remises en question, ça demande aux gens de sortir de leur zone de confort, d'accepter d'en laisser aller un petit peu pour sauvegarder un levier plus collectif qui amènerait probablement des retombées plus larges » (E). C'est finalement ce choix qui sera fait au terme du mandat donné à un consultant : la MRC a intégré les postes à son personnel, un choix qui semble en continuité avec la tradition que les municipalités se donnent des services en commun pour les missions qui leur reviennent.

### ***La perte de programmes de soutien au développement***

Pour les initiateurs de l'Écoterritoire habité, la réorganisation est l'occasion de créer ou de consolider les postes de coordination de l'Écoterritoire et de commissaire à l'innovation et à la diversification – un poste qui n'existe pas et qu'il faudra créer en contexte de coupures – qui sont espérés comme ressources pour mettre en œuvre le projet. Pour les organismes de développement, l'Écoterritoire habité « c'est un bon plan de développement du territoire [...] qui donne le goût, qui est ambitionnant, qui est énergisant » (E). Ils souhaitent donc avoir la possibilité d'agir en maîtres d'œuvre de projets identifiés à l'Écoterritoire. La réflexion sur l'avenir du CLD fait donc en sorte que « l'Écoterritoire est monté en haut » (E) dans l'échelle des préoccupations de part et d'autre, mais avec quelques différences de point de vue.

Alors que les ADR considèrent que les projets des comités locaux créés dans le cadre de la Politique nationale de la ruralité pourraient s'inscrire dans le projet d'Écoterritoire habité, du côté de la MRC le souhait « c'était vraiment d'arrimer entre autres l'animation rurale à un projet de collectivité qui est plus régional, alors que les agents ruraux travaillent dans une perspective locale » (E). Avec l'Écoterritoire habité, « on veut créer une espèce d'effet parapluie au-dessus de toutes les planifications » (E). Cela signifie une modification du « rôle des agents ruraux » pour qu'ils portent « auprès des communautés locales [...] toute la philosophie de l'Écoterritoire » (E) et qu'ils assument une fonction davantage de développement économique « en tant que soutien professionnel pour des entrepreneurs qui voudraient réaliser des projets dans ce sens-là » (E).

Les membres de l'équipe qui a travaillé sur le modèle des parcs naturels régionaux, souhaitaient déjà « la fusion MRC – CLD » puisqu'en France tous « travaillaient dans la même boîte [...] sur des projets de développement qui liaient à la fois l'environnement, l'aménagement, les développement social, économique, etc. » et que « dans La Matapédia on a tout le terreau pour faire ça » (E). En même temps, on reconnaît que de tels changements ne sont pas sans entraîner des inquiétudes du côté du personnel du CLD. Il y a eu effectivement une prise de retraite anticipée et deux réorientations professionnelles suite à l'intégration au personnel de la MRC. Le processus s'est toutefois avéré constructif.

### ***Les nouvelles structures institutionnelles***

Les fusions dans le réseau public de santé et services sociaux ont un impact non seulement sur les services, mais aussi socioéconomique sur le territoire. Le CSSS de La Matapédia « c'est le plus gros employeur de La Matapédia avec 600 employés — et j'exclus les médecins — donc une masse salariale injectée dans le milieu de 27-28 millions par année » (E). Partageant le même territoire que la MRC, l'établissement comptait sur « une équipe qui avait une vision, qui était attachée, qui était solidaire, qui était cohérente entre le discours et l'action » (E). Avec la création du CISSS du Bas-Saint-Laurent dont le siège social est à Rimouski, « la vision que ces gens-là pouvaient amener au territoire, on l'a perdue » (E).

L'embauche d'un travailleur de rang est un bel exemple de projet qui a profité de ce partenariat. Pour obtenir le financement, l'engagement du CSSS a été déterminant : « Si ça n'avait pas été une volonté locale, ça ne passait pas au régional ce projet-là » (E). C'est le cas aussi dans l'adoption du projet de chauffage à la biomasse pour l'hôpital d'Amqui. La fusion dans le CISSS du Bas-Saint-Laurent fait en sorte que les organigrammes ont été refaits en fonction de services qui doivent couvrir un territoire régional. La centralisation au niveau du Bas-Saint-Laurent fait perdre « de un, un peu de rapidité d'exécution et, de deux, de vision du milieu aussi » (E). L'uniformisation des façons de faire risque de compromettre les rapports de collaboration des établissements avec leurs partenaires. Pour les acteurs de La Matapédia, « c'est un partenaire qu'on perd, même si opérationnellement le CSSS va rester là » (E). La démarche de l'Écoterritoire habité, « dans la situation qui est là, ça se passe complètement à l'extérieur du CISSS » (E). On tente donc d'établir de nouveaux contacts : « On va essayer de voir comment on peut amener des problématiques qui sont plus locales dans cette institutions-là qui est devenue plus régionale » (E).

Au moment où les coupures budgétaires sont survenues, le CSSS tentait de régler le problème du financement du point de chute du CLSC à Saint-Moïse dans le secteur ouest du territoire. Au premier avril 2015, il devenait impossible de maintenir ce service. Une rencontre avec les municipalités a été organisée : « Nous on est prêts à collaborer avec vous autres pour regarder ce qu'on peut faire. Est-ce que vous êtes capables de faire un bout? Alors les municipalités ont décidé de prendre en charge le loyer [...] à l'école de Saint-

Moïse » (E). Résultat : le point de chute du CLSC est non seulement maintenu, mais « on a plus de services que ce qui était offert il y a un an » et les 15 000 \$ consentis permettent de garder l'école ouverte (E). C'est un bon exemple de l'importance de l'enracinement de l'institution dans les communautés qui risque d'être compromis par la régionalisation : « C'est vraiment inquiétant parce qu'on va subir finalement les orientations et les perceptions qu'ont les dirigeants, même s'ils sont bien intentionnés, de nos propres besoins » (E).

Avant même les restructurations, l'inquiétude est palpable dans l'établissement. Les cadres « se sont ramassés sur des sièges éjectables. Alors y a-t-il un boss qui va commencer à vouloir défendre un projet alors qu'il n'a pas de capacité? » (E). On donne l'exemple d'un gestionnaire dont le conjoint est agriculteur : c'est clair qu'elle ne soulèvera pas de questions puisqu'« elle ne peut pas être déplacée » (E). L'arrivée de nouveaux gestionnaires risque de compromettre certains partenariats : « La chef de service, ce n'est pas sa force le partenariat. [...] Elle est en train de *scrapper* nos concertations et nos collaborations » (E). À terme ces ruptures n'affectent pas d'abord le personnel local de l'établissement, mais surtout « l'image du CISSS » (E). Quand des cadres du palier régional interviennent dans un dossier en partenariat et qu'ils ne comprennent pas sur quelles bases reposent les partenariats locaux, « ça devient frustrant » et surtout ça risque de faire en sorte qu'« il n'y aura plus de partenaires » (E). Dans certains dossiers, cela veut dire des années d'investissement qui deviennent inutiles.

### ***Les programmes de soutien à l'industrie forestière***

Les coupes budgétaires de Québec en 2015 affectent l'exploitation forestière en faisant disparaître le Programme de création d'emplois en forêt (PCEF) spécifique au Bas-Saint-Laurent et à la Gaspésie. L'abolition de ce programme de 6 M \$ signifie pour La Matapédia une perte de 900 000 \$ : « C'est 40 % de l'aide consentie aux producteurs forestiers pour aménager les boisés privés [...] qui permettait de faire travailler des gens » (E). Le ministre des Forêts, de la Faune et des Parcs a déclaré qu'il s'agissait d'un « programme pour le reboisement » et comme « le bois a poussé, il est rendu à être récolté [...] donc le programme d'emplois en forêt est terminé » (<http://ici.radio-canada.ca/regions/est-quebec/2015/05/01/003-perte-emplois-foret-bas-saint-laurent-gaspesie.shtml>). Une telle argumentation tient difficilement la route quand on considère le cycle d'aménagement de la forêt. La perte du PCEF arrive en effet au moment où la forêt aménagée traverse une année charnière qui exigerait une coupe pré-commerciale afin de favoriser la régénération de la forêt et la croissance des meilleures tiges en abattant le tiers moins performant : « Le bois est petit, ce ne sont pas des travaux rentables » (E). Le soutien de l'État est donc requis et on l'a perdu avec l'abolition du PCEF. La conséquence, c'est qu'« il y a plein de propriétaires qui ne pourront pas faire les coupes nécessaires » (E) et dont les lots vont être encore plus sensibles au cycle de la tordeuse de l'épinette.

L'épidémie de 1980 avait obligé une récolte accélérée du bois pour ne pas perdre les tiges affectées. Cela a été suivi d'un « reboisement massif [...] alors actuellement la forêt est rendue à peu près à 35 ans. Au niveau de l'éclaircie commerciale, elle est à maturité » (E). Le cycle normal suite à une plantation, c'est une opération de dégagement « pour enlever la compétition »; ensuite après une période de 15 à 20 ans, « il y a une éclaircie pré-commerciale pour que le soleil puisse rentrer, mais les tiges ne sont pas récupérées » puis une coupe où on récupère les tiges – « une tige sur trois » –, coupe « qu'on n'est pas capable de faire » (E) sans subvention puisqu'elle ne fait pas ses frais : « Si le producteur paie 100 % de ce que vaut le travail, il ne lui reste rien dans ses poches » (E). L'État soutient d'ailleurs ce genre de travaux de régénération dans la forêt publique « parce que ce n'est pas rentable pour l'industrie qui va le chercher » (E), mais c'est important pour la productivité de la forêt.

« La forêt dans La Matapédia, dans le Bas-Saint-Laurent et au Québec, c'est une unité de production, c'est une usine. Si tu as investi pour fabriquer un produit et que, quand il est rendu prêt, tu ne mets pas ce qu'il faut pour le récolter, tu n'aurais pas dû investir au début » (E). Cette décision est d'autant plus contestable qu'elle n'est pas conséquente : « L'investissement qu'on a fait dans les années 1980 est perdu » (E). En plus, cela entraîne une perte de revenus pour l'État : « Un budget d'aménagement forestier de 2 M \$, – je peux le dire j'ai été directeur financier – on versait au gouvernement environ 3,6 M \$ en retour d'impôts, CSST, etc. Quand on parle d'investissement, c'est ça. Ce n'est pas une dépense » (E). « Ma compréhension, c'est qu'ils perçoivent cet argent-là comme une dépense point à la ligne. Ils ne voient pas le retour. Ils considèrent ça comme une dépense qui ne crée pas de richesse » (E).

« Juste dans le Bas-Saint-Laurent, on estime que c'est l'équivalent de 200 emplois pour des travailleurs saisonniers à 20 semaines par année » (E) qui sont perdus. La SERV éprouve en conséquence des difficultés à trouver du travail pour tout son monde :

On prévoyait engager cette année pour remplacer les départs à la retraite. On a *jammé* tout ça [...] on travaille avec des équipes réduites. [...] Il y a un groupe d'employés pour qui on est toujours à la recherche de contrats parce que, sur la forêt privée comme telle, actuellement on a seulement 8 à 10 semaines d'ouvrage pour ces gens-là. [...] Un emploi normal c'est autour de 20 à 22 semaines de travail par année. (E)

Déjà en 2014, « il y avait eu une petite coupure et on avait eu, de source sûre, des gens proches du ministre, des informations comme quoi l'intention du gouvernement était de ne pas reconduire ce programme-là en 2015 » (E). Depuis un an la SERV s'était regroupée avec d'autres groupements forestiers de la région avec le soutien de la CRÉ dans l'espoir de développer une alternative au PCEF autour d'un programme de « soutien à la récolte de bois destiné aux coupes partielles, notamment d'éclaircie commerciale pour répondre aux

enjeux de l'emploi et de l'approvisionnement des industries locales » (E). La Fédération des organismes de gestion en commun du Bas-Saint-Laurent qui regroupe les groupements forestiers, en partenariat avec le département des ressources naturelles de la CRÉ, a élaboré un *Projet de développement durable de la forêt privée du Bas-Saint-Laurent*

qui visait essentiellement à prendre le budget qui était historiquement lié à la création d'emplois et d'en faire un budget de soutien à la récolte du bois destiné aux coupes partielles, notamment d'éclaircie commerciale, pour répondre aux enjeux de l'emploi et de l'approvisionnement des industries locales, donc de l'emploi en usine aussi. (E)

Ce projet fait la démonstration d'importantes retombées économiques : « l'équivalent de 25-30 emplois et environ 20 000 à 25 000 mètres cubes de bois qu'on pourrait produire de plus et livrer aux usines » (E). Les organisations forestières du Bas-Saint-Laurent ont rencontré le ministre le 23 février 2015 pour déposer un projet reposant sur une démonstration des retombées économiques de la contribution du gouvernement : « Il ne nous a même jamais donné de retour sur ce projet-là. [...] Il ne dit pas non, il ne dit rien » (E). « Dans le fond, c'est parce qu'ils ne croient pas à la forêt privée. [...] Ils ne semblent pas croire aux régions » (E).

Cette situation inquiète aussi les responsables de la Santé publique qui ont alerté les intervenants de La Matapédia afin qu'ils se mettent en veille car on craint les impacts qu'une telle situation peut provoquer en termes de santé mentale (E).

### ***L'inquiétude du milieu communautaire***

À la CDC, « on est rendus à vivre quasiment au mois le mois au point de vue des subventions. Même si j'ai signé mon protocole de 18 mois, s'ils décident qu'ils ne me paient plus en octobre, il ne me paieront plus » (E). Malgré la détermination à continuer, ce climat d'insécurité affecte la capacité d'action des groupes. Les forums jeunesse disposaient de moyens d'éducation à la démocratie tels la simulation du vote dans les écoles secondaires, mais « ils ont été abolis [...] Le gouvernement actuel n'en a rien à foutre d'informer les citoyens » (E).

Toutefois le contexte de changement politique peut devenir une occasion « de s'allier encore plus, de se tenir encore plus serrés » (E). Et cela va exiger un travail de longue haleine : « Il va vraiment falloir faire des actions à long terme et faire preuve d'originalité, de patience et d'humour pour aller au-delà » (E). Dans un contexte où les politiciens semblent davantage préoccupés par la carrière que par le bien commun et génèrent du cynisme, « on a besoin de visionnaires, des gens qui croient en une société nouvelle » (E).

### ***Difficile d'organiser la résistance***

Dans la foulée de « Touche pas à ma région », une action citoyenne a été lancée dans La Vallée par de jeunes intervenantes. Matapédia en action se veut un mouvement « pour les

citoyens, par les citoyens » (E), une mobilisation locale contre l'austérité qui souhaite « faire des outils d'éducation populaire sur comment fonctionne l'appareil politique [...] vraiment des outils de démystification de c'est quoi l'austérité, quel impacts ça a dans la MRC » (E). Les initiatrices ont réuni au printemps 2015 plus de 70 personnes pour un « Cabaret des compressions » afin de mobiliser les gens qui « se sentent dépassés et ne comprennent pas » (E) ou bien qui « ont peur de faire front au gouvernement » (E). L'activité s'est autofinancée par les contributions volontaires des gens et on a même réussi à dégager un surplus pour poursuivre avec une autre activité que l'on prévoyait pour l'automne.

Malgré ces succès de mobilisation qui ont permis aux citoyennes et citoyens de se faire entendre puisqu'on leur a réservé le droit de prendre la parole, l'événement n'a pas réussi à lancer un mouvement de résistance. Si on constate déjà une demande accrue du côté du dépannage alimentaire à Moisson Vallée, tout se passe comme si la population ne se sentait pas trop affectée par les mesures d'austérité. Sans pression de l'opinion publique, les ministres « n'écoutent pas la population » (E), estiment les instigatrices. Du côté du gouvernement, on « met des lois qui vont dans le sens de sa philosophie d'intervention. Donc je ne pense pas que ça change » (E). Est-ce que l'*Écoterritoire habité* pourrait « devenir un levier pour faire des revendications » (E)? Il faudrait pour cela qu'il entraîne une conscientisation autour d'une approche alternative du développement, un processus « d'écologie profonde » (E).

### **3.3. La tradition d'action concertée**

La volonté d'agir que manifeste le choix de l'*Écoterritoire habité*, doit prendre en compte à la fois les problématiques territoriales qui reposent sur des contraintes structurelles lourdes et les contraintes conjoncturelles résultant des changements politiques au Québec. Mais elle doit aussi faire de ces contraintes « une occasion justement de faire changer un peu les mentalités » (E) et stimuler les meilleures énergies locales. Un élu exprime bien cette option : « Il y a une décroissance qui est là [...] depuis 50 ans et qui ne changera pas. Du moment que tu te dis que c'est un fait inchangeable, il ne faut pas rester négatif. [...] Je travaille sur ce que je peux travailler comme le développement économique et là on va faire des gains » (E).

Avec la collectivisation d'un nombre important de fonctions déléguées par les municipalités, la création de la Société d'exploitation des ressources de la Vallée et de la Corporation de gestion des rivières Matapédia et Patapédia, l'histoire de la MRC est constituée de réalisations collectives majeures qui démontrent que le milieu a du ressort. La recherche d'un modèle alternatif de développement en réaction à la problématique de décroissance démographique et de dévitalisation de plusieurs municipalités s'inscrit en droite ligne avec cet historique de collectivisation : « On aime bien s'organiser ensemble. On fait de belles choses et on ne s'en vante pas trop. Mais là on est rendu, je pense, à un endroit où il faut dire aux gens "Regardez, on a quelque chose" » (E).



Du côté des intervenants en développement du territoire, plusieurs « se sentent concernés par le développement social et économique » (E). Ils ont « des attentes que l'*Écoterritoire* amène quelque chose à la région » et puisse « rassembler des gens autour de projets collectifs » (E). La région a démontré une capacité de travailler ensemble qui lui a assuré des gains en développement du territoire, et que les gens ne sont « pas gênés de se voir autour de la table avec le même dossier et de le faire avancer » (E). Il faut aussi que cela soit relayé au niveau des localités : « Si le maire et les conseillers n'y croient pas trop ou ne le *leadent* pas dans leur municipalité, c'est dur d'accrocher les gens à ce moment-là » (E). Il reste donc « un gros travail à faire » (E) pour que la perspective territoriale rallie tout le monde.

Même si MRC et la SADC sont installées à la même adresse, cela ne veut pas dire qu'ils partagent la même conception du soutien aux entreprises. Ce sont des organismes autonomes dont le financement provient pour l'une de Québec et pour l'autre du fédéral. Il ne faut donc jamais oublier « qu'à l'intérieur de cette dynamique-là, il reste toujours un peu de guerres de pouvoir, de couleurs de drapeau » (E).



#### **4. L'INTERVENTION COLLECTIVE EN SOUTIEN À L'ÉCOTERRITOIRE HABITÉ DE LA MATAPÉDIA**

Même dans des collectivités comme La Matapédia où les relations interpersonnelles dans des réseaux de proximité sont propices à l'action collective, le développement de systèmes d'action requiert un soutien professionnel. La mise en œuvre d'une démarche aussi englobante que l'*Écoterritoire habité* profite de la présence des intervenantes et intervenants collectifs en milieu communautaire, dans les organismes de développement et dans le réseau de la santé et des services sociaux. À l'image de leur milieu, ils maintiennent entre eux des liens réguliers.

##### **4.1. Des intervenants collectifs qui se complètent**

L'intervention collective sur le territoire de la MRC de La Matapédia repose sur un réseau d'intervenantes et intervenants qui occupent les postes d'agent de développement rural (ADR), d'organisateur communautaire au CISSS (OC) ou d'intervention collective dans le secteur communautaire (IC). Ils se rencontrent régulièrement pour faire le point sur leurs interventions et s'assurer qu'ils tirent dans la même direction : « On travaille beaucoup en concertation » (E). Leurs expertises se complètent : les ADR interviennent surtout en développement des communautés locales, l'OC se considère bon animateur d'assemblées générales et la directrice de la CDC interpelle les uns et les autres pour maintenir un réseau d'intervention collective. Les agents de développement rural représentent le groupe le plus important avec 5 postes au moment de notre enquête. Suite à l'intégration du personnel du CLD dans l'équipe Développement de la MRC, ces 5 postes d'agents de développement rural ont été convertis en 4 postes de conseillers en développement local et territorial dont trois sont occupés par des anciens ADR. Un des quatre postes est désigné comme coordonnateur en développement territorial et responsable de l'*Écoterritoire habité*.

« Normalement, on se rencontre une fois à l'automne pour s'ajuster parce que veut, veut pas, les organismes [qui souhaitent un soutien] font affaire avec l'un ou l'autre. Quand ça ne fait pas leur affaire, ils changent de l'un à l'autre » (E). Ils ont donc convenu d'une procédure pour la cohésion et la cohérence de leurs interventions. Lorsqu'un organisme sollicite l'un ou l'autre, ils lui demandent l'autorisation de parler de leur intervention avec les autres. Les intervenants collectifs ont plusieurs occasions de se compléter et de s'interpeler mutuellement pour être à jour dans les divers dossiers. Ils entretiennent des rapports réguliers en personne ou par téléphone pour se donner des nouvelles ou se fixer un rendez-vous. « La région est grande », mais que ce soit pour l'accompagnement des organismes ou le partage d'information, on peut compter sur un « très bon support » des collègues.

La directrice de la CDC n'hésite donc pas à faire appel à ses collègues du CLD : « Tu fais partie de ceux qui travaillent étroitement à l'*Écoterritoire habité* : il faut que tu viennes en parler à mes membres qui se posent des questions » (E). Les rapports entre le CLD, la CDC

et la MRC sont facilités par les relations interpersonnelles et les expériences antérieures de collaboration. La directrice de la CDC a participé au CA du CLD durant « huit, neuf ans », elle a siégé au conseil de la MRC en tant que maire de son village et elle a été collègue de la préfète : « Tout ça fait que tout ce monde là, on se connaît » (E). Ces relations personnalisées, « c'est toujours facilitant pour moi » (E).

L'OC du CISSS contribue aux formations que dispense la CDC et considère que « la Corporation de développement communautaire est un partenaire vital » (E). Pour sa part, la directrice de la CDC apprécie que l'OC du CISSS ait le réflexe de travailler avec des organismes communautaires et de susciter des occasions de partenariat. Ce fut le cas dans le cadre du Plan d'action régional pour la solidarité et l'inclusion sociale (PARSIS), « un gros plus pour nous autres » (E). La direction du CSSS a montré beaucoup d'ouverture à travailler avec le communautaire dans la gestion de ce plan et ça a fait une différence car « le CSSS a eu beaucoup d'alliances avec les organisations communautaires » (E).

Membre de la Commission d'aménagement et de développement durable (CADD), la directrice de la CDC considère que les groupes communautaires sont « collés aux gens, à la population » (E) et souhaite qu'à ce titre la MRC comprenne qu'il est de son intérêt d'associer les groupes au projet de l'*Écoterritoire habité* pour que la démarche rejoigne les gens : « Le communautaire, c'est la base [...] c'est avec nous autres qu'il faut que ça passe. On a un gros travail à faire là-dessus » (E). Elle a déjà présenté la démarche « lors d'une rencontre régulière des membres » et obtenu un « Oui, on adhère à ça » unanime (E). Elle fait circuler l'information pour entretenir l'intérêt, notamment en faisant rapport de ses participations à la CADD.

Une des responsabilités de la direction de la CDC, c'est la reconnaissance de l'action communautaire, notamment de la compétence des personnes qui y travaillent : « Ce n'est pas parce qu'on travaille dans le communautaire qu'on n'est pas des gens instruits. La plupart des employées ou des directrices ce sont toutes des travailleuses sociales, toutes des bacs » (E). Ce n'est pas la perception que le milieu en a et « il faut toujours faire notre place » (E). C'est particulièrement important dans les rapports avec les élus car, mis à part ceux qui siègent sur des conseils d'administration de groupes communautaires, « souvent ils nous voient comme des quêteux » (E). Pour les rejoindre, « on est mieux d'y aller que de les faire déplacer » (E). On organise donc les assemblées générales annuelles alternativement dans les trois pôles urbains de la MRC, tout comme les activités de formation. Aller à la rencontre des élus, cela permet de leur présenter ce qui les intéresse : « Un coup qu'ils nous ont vus une fois leur expliquer qu'on n'est pas là pour quêter, qu'on donne des services [...] toujours en première ligne », ils comprennent que l'« on donne beaucoup dans leur municipalité » (E). L'ambition de la CDC, c'est de les amener à associer l'action communautaire aux besoins de leur population et que élus et groupes communautaires travaillent de façon concertée.

L'OC du CSSS offre du « support aux organismes communautaires [qui] offrent des services à la population » ce qui est à l'avantage de son établissement (E). Ce travail de soutien exige du temps et une présence aux activités des organismes, notamment au moment de leur assemblée générale : « La relation est là. Si tu as donné quelque chose, ça va revenir à un moment donné » (E). Le soutien se concrétise aussi par une collaboration avec la CDC lors des activités de formation.

Pour la direction du CSSS, « un organisateur communautaire, c'est un acteur clé évidemment au niveau du développement socioéconomique local » (E). Cela signifie que l'on s'attend à ce qu'il assume un rôle « d'influence, de rassembleur, d'animateur » et même de « catalyseur » (E). La mise en place d'un travailleur de rang est une réalisation dont l'OC se dit fier, et qui illustre bien ce rôle : « On était avec une gang de gens et c'était mobilisant. On avait le président de l'UPA, deux agents ruraux et ça avançait. On est allé chercher 200 000 \$ le temps de le dire » (E). Les rapports avec la direction de l'établissement doivent être étroits pour assurer « un attachement stratégique » et avoir « un retour par rapport à sa contribution » (E). Il y avait donc des rencontres périodiques avec le directeur général et le directeur des programmes. Au niveau du projet d'*Écoterritoire habité*, le CSSS est représenté aux instances d'orientation par un cadre, car ce que l'on attend de l'OC c'est qu'il assume « les éléments plus tactiques et opérationnels » (E) du projet.

La Politique nationale de la ruralité a permis aux élus « de se doter d'agents ruraux » (E) qui « ont d'abord un rôle d'animateurs, de mobilisateurs, de vigie, de suivi » (E). Les ADR travaillent principalement avec les municipalités et les comités de développement municipal qui disposent d'un petit financement récurrent : « On avait une entente tripartite ici dans La Matapédia : le CLD mettait 500 \$, la MRC, 500 \$ et la municipalité 500 \$ » (E). Les ADR caractérisent leur intervention par leur présence auprès des gens et des élus locaux et ils jouent souvent le rôle d'entremetteur en convainquant les élus de recourir aux services des agents économiques du CLD lorsqu'il s'agit de développer une entreprise.

Le Pacte rural qui disposait d'une enveloppe annuelle de 300 000 \$, a donné aux municipalités accès à des ressources qui ont fait la différence dans plusieurs projets : « Il y a des gens qui ont l'impression que, parce que ce sont de petits projets, ce ne sont pas des projets importants, mais on a plein d'exemples de petits projets qui, au final, ont amené du dynamisme dans la communauté » (E). La multiplication de petits projets, « finalement ça fait un gros projet » (E). Lorsque les comités de développement municipal développent un projet, ils entreprennent une recherche de financement. Les contributions du Pacte rural ont souvent permis la réalisation de projets en réduisant la part que la communauté devait fournir pour avoir accès à des ressources exigeant une contribution du milieu. Par exemple, s'il manque 15 000 \$ sur un projet de 60 000 \$, c'est souvent difficile à réunir dans une petite municipalité. Si le Pacte rural peut contribuer 10 000 \$, ça devient nettement plus réalisable. Un tel appui « ça pouvait faire une différence énorme » (E). Le passage du

financement du Pacte rural au FDT affectera-t-il le « levier financier qui était hyper important » (E) pour l'animation des collectivités locales? S'il devait ne plus y avoir d'appel de projets, « on est bien conscients que pour la concrétisation des actions, ça va être plus difficile » (E).

#### **4.2. L'intervention collective et les transformations des structures**

Dans le contexte du changement institutionnel, l'OC se sent tiraillé entre son appartenance à La Matapédia et son poste au CISSS : « Je suis comme en transition » (E), ne sachant pas quel sera le rattachement administratif ni le changement que cela produira. « L'ancien directeur du CSSS était très pro-communautaire [et] connaissait le territoire » (E). Il avait aussi une grande qualité, il était capable de dire « On va travailler franc jeu : voici où je m'en vais » (E). Cette approche a permis de préserver le point de service du CLSC à Saint-Moïse en partenariat avec les municipalités du coin. Il donnait aussi à l'OC la possibilité d'intervenir publiquement pour présenter un point de vue professionnel sans lui imposer la contrainte d'exprimer le point de vue de la direction du CSSS. Depuis la création du CISSS, les relations de l'établissement avec les partenaires sont moins directes avec la conséquence que « c'est l'image du CISSS qui est touchée » (E).

L'intégration du CLD à la MRC comme service de développement a signifié pour les ADR le passage à un nouveau titre d'emploi qui reconnaît leur fonction traditionnelle de soutien au développement local dans les municipalités, mais qui ajoute aussi la dimension territoriale qui renvoie à l'échelle de la MRC conformément au modèle de *l'Écoterritoire habité*. Les ADR consacrent leur temps de travail à « 80 % au niveau local puis un 20 % pour des dossiers plus régionaux [MRC] » (E). Leur perspective c'est le développement d'un modèle de ruralité qui passe par le partage des ressources et le réseautage des comités de développement des municipalités. Par exemple dans le secteur est, Causapscal est la place d'affaires « où il y a la pharmacie, la grande épicerie » et les municipalités périphériques qui « ont des enjeux communs, une situation géographique similaire [...] partagent le même territoire ». Si elles en profitaient « pour se rapprocher, se donner des services [...] qu'ils ne seraient pas capables de s'offrir tout seuls » (E), elles en sortiraient gagnantes. Ça permettrait même de développer une nouvelle façon d'assurer les services de proximité.

Cette proximité avec les communautés fait des ADR des intervenants qu'il y a avantage à utiliser « comme pédagogues pour influencer, pour expliquer, vulgariser au gens le projet de *l'Écoterritoire habité* » (E). Ils considèrent d'ailleurs que l'enracinement du plan stratégique fait partie de leur mandat et ils abordent la question avec les gens pour qui « c'est encore abstrait » et qui se demandent où ça mène comme planification : « La difficulté c'est de faire comprendre c'est quoi le projet, d'aller rallier la population, d'aller la chercher et de la faire participer » (E). Les comités de développement municipaux soutenus par les ADR pourraient compléter l'information diffusée dans les journaux et les séances

publiques « pour rejoindre monsieur et madame tout-le-monde » (E). Il faut en venir à ce que « la population soit contente d'en parler » (E).

Avant même leur intégration au personnel de la MRC, les ADR prévoyaient que l'*Écoterritoire* fasse partie de leur planification et chapeaute leurs stratégies de développement et leurs pistes d'action : « Je pense que c'est l'attente de la MRC que ça s'inscrive dans notre mandat de façon plus spécifique » (E). Ils éprouvent une réticence à ce que l'*Écoterritoire* prenne une très grande place dans leur travail car ils souhaitent intervenir comme « un acteur qui est entre les deux, qui travaille à la fois avec la MRC, mais qui travaille aussi avec les municipalités » (E). L'inter-municipalité étant au cœur de l'*Écoterritoire*, les ADR souhaitent l'aborder tout en préservant le contact de proximité avec chaque communauté : « Quand on fait du développement rural, du développement local, si on n'a pas la confiance du milieu, c'est très difficile » (E). En faisant partie du personnel de la MRC, ils souhaitent donc conserver des rapports étroits avec les populations des municipalités.

Les ADR souhaitent donc que leur soit reconnu un statut de professionnels du développement et avoir la confiance des élus pour l'analyse des besoins et l'établissement de plans d'intervention. Sur ce terrain, ils estiment avoir des compétences complémentaires de celles des élus qui sont des leaders dans leur communauté et dont la présence peut faire une différence. Ce point de vue est d'ailleurs partagé par un maire : « C'est sûr qu'on ne les laissera pas tomber, on en a besoin de cette expertise-là. On ne veut pas qu'elle s'en aille non plus » (E). La force des ADR c'est d'« amener les comités à travailler en équipe » (E). Pour les élus, c'est important : « On n'a pas de personnel, tout repose sur nos épaules souvent. Bien souvent ces agents-là vont donner un coup de main à nos organismes dans la gestion de certains projets, dans le montage de projets, dans la façon de voir les choses » (E). Comme l'explique un autre élu : « Moi, je n'ai pas de formation. J'ai une formation générale. Alors, je n'ai pas suivi de cours pour monter des projets, des choses comme ça. Alors, ces gens-là ils l'ont cette expertise-là. C'est important qu'on puisse se servir de ces gens-là » (E).

### **4.3. Le travail de liaison en pratique**

Les effectifs des ADR ont fluctué dans le temps en fonction des ressources : le CLD en comptait 2 au moment de la première Politique nationale de la ruralité pour 18 municipalités dont 12 dévitalisées. « Moi je suis arrivé dans la première politique. Le premier enjeu qu'on avait à faire, c'était de dresser des plans d'action, des plans de développement de chacune des collectivités » (E). Ces premières démarches ont conduit à la constitution de 18 comités de développement, un dans chacune des municipalités. Les ADR étaient appréciés « parce qu'ils faisaient du soutien local et étaient présents dans les communautés [...] en plus ils avaient des fonds pour réaliser des projets » (E). Ils sont reconnus pour faire « beaucoup du développement local » (E).

En 2007, trois autres agents sont entrés en poste, dont deux rémunérés à même les fonds destinés aux projets de l'enveloppe PNR qui s'ajoutaient à la mesure de soutien aux agents ruraux, portant leur nombre à 5. En fait à la PNR s'ajoutait le fonds dédié aux collectivités dévitalisées : « Donc ces deux éléments-là ont fait que nos élus ont effectivement décidé de se doter d'agents ruraux à l'époque » (E). Le premier résultat net, c'est que « les communautés on gagné beaucoup de confiance, beaucoup d'autonomie » (E) et qu'on a pu, après quelques années, constater ce que « la politique de la ruralité a apporté et que les agents ruraux ont apporté » (E). L'annonce de la troisième édition de la PNR a été reçue comme une bonne nouvelle : « on était tous heureux » (E).

C'est aussi en 2007 qu'ont été faites les premières démarches pour identifier un modèle de développement inspiré « du concept de parc naturel régional » (E). Maintenant que le projet d'*Écoterritoire habité* est formulé, on veut mettre à contribution « la relation de confiance entre les agents ruraux et le milieu » (E) pour lui donner toute sa consistance. Quand la MRC rencontre les communautés, dans des séances d'information ou pour une consultation, les agents ruraux « sont associés parce qu'on a besoin d'eux. [...] Ce sont des agents de concertation au départ » (E).

En 2015, lors de l'abolition de la Politique nationale de la ruralité, « un agent a décidé de se réorienter et on a décidé de ne pas le remplacer » (E). Suite à la réorganisation de l'automne 2015, de l'équipe de 4 ADR, trois sont intégrés au personnel de la MRC en tant que conseillers en développement local et territorial et un en tant que coordonnateur en développement local et territorial aussi responsable de l'*Écoterritoire habité*. Du côté des promoteurs du modèle de l'*Écoterritoire* on souhaite que les ADR « puissent se l'approprier comme il faut » et qu'ils « sentent qu'ils peuvent jouer un rôle d'influence » (E). Le mandat des ADR sera « d'essayer de créer une pensée régionale avec 18 municipalités » et ils ont déjà fait la preuve de leur compétence sur ces enjeux en amenant « les municipalités à travailler ensemble » (E). Pour les ADR, l'approche de l'*Écoterritoire habité* représente un défi d'appropriation : « Il faut qu'ils puissent avoir la possibilité de l'aménager, de le discuter ou d'apporter des points d'amélioration » (E) afin « que cette stratégie d'action-là soit teintée au niveau local, mais en parfait arrimage avec la stratégie de développement territorial » (E). À terme, on espère favoriser « une vision commune de l'intervention » partagée par ceux dont l'intervention est basée sur la proximité, et par les concepteurs de l'*Écoterritoire habité* (E), « faire l'arrimage entre ce qui est présenté au niveau local et ce qu'il va y avoir comme retombées au niveau territorial » (E).

Les ADR se reconnaissent dans « un rôle d'animateur, de mobilisateur, de vigie, de suivi » (E) dont le travail est « d'identifier, de recruter, d'encadrer les leaders du milieu » (E). Ils doivent savoir reconnaître la personne « qui ne s'implique pas encore, qui a tout un potentiel et qui ne le sait pas » (E). Pour y arriver, ils doivent « être le plus souvent possible sur le terrain pour être à l'affût de ce qui se passe, puis pouvoir éventuellement mettre les



gens en concertation ensemble » (E). Dans cet accompagnement des citoyennes et citoyens « le but, c'est de les outiller le plus possible pour qu'ils soient le plus autonomes possible » (E) et, lorsqu'il y a une ressource locale comme l'agente de développement de Sayabec, d'établir des collaborations. Ils se considèrent comme des accompagnateurs : « Vous avez un projet? On va aller vous rencontrer, on va regarder comment on peut travailler ensemble, comment on peut vous soutenir pour trouver des partenaires [...] on va vous apprendre à pêcher plutôt que de pêcher à votre place » (E). Ils sont capables de travailler à toutes sortes de mandats selon les besoins des milieux : « On est très flexibles » (E) non seulement pour les dossiers à accepter, mais aussi en termes de rythme de travail. Avec le travail saisonnier, il y a des périodes où les membres de comités ne sont pas disponibles. « Il y a beaucoup de travailleurs forestiers dans ces comités-là qui nous disent : "L'été, ne nous demandez pas, mais à l'hiver on peut s'organiser et facilement" » (E). Dans le cadre de l'*Écoterritoire habité*, ces compétences d'accompagnement de proximité peuvent leur permettre d'être des agents de changement, des « leviers à l'actualisation » du « projet collectif qui est actuellement en cours dans La Matapédia » (E).



## CONCLUSION

La MRC de La Matapédia est un territoire magnifique qui offre des milieux habités et des paysages naturels de grande beauté. Ouverte à la fin du 19<sup>e</sup> siècle, la région connaît depuis cinquante ans une décroissance démographique inquiétante pour plusieurs raisons. D'une part, c'est l'indice de difficultés économiques : le modèle d'exploitation des ressources qui a permis le développement du territoire ne produit plus de croissance. D'autre part, les effets de cette décroissance s'additionnent pour accélérer le mouvement : à mesure que la population décroît dans les petites communautés, il devient de plus en plus difficile d'y maintenir les services de proximité qui les rendent attrayantes. Les causes de cette problématique dépassent l'échelle locale : les industries locales reliées à la forêt, à l'agriculture et au tourisme sont soumises aux contraintes de marchés mondialisés et les tendances démographiques sont celles qui affectent tout le Québec.

C'est sur cette toile de fond que les leaders locaux ont entrepris la recherche d'un nouveau modèle de développement. Ils ont choisi d'adapter au Québec la formule des parcs naturels régionaux français et élaboré le modèle de *l'Écoterritoire habité de La Matapédia*. Ce processus a exigé près de dix ans de travaux et de démarches collectives aussi bien pour obtenir les ressources financières requises que pour mobiliser les acteurs du milieu et établir les consensus autour de sa définition. À l'été 2015, le modèle a été adopté par les diverses composantes du système local d'action, ouvrant la porte à une démarche d'innovation territoriale qui exigera sans doute de l'endurance et de la ténacité pour traverser l'épreuve du temps et produire les résultats escomptés. Mais le projet campe la détermination à occuper le territoire avec un horizon de développement intégré bien du 21<sup>e</sup> siècle. Dans sa définition même, le modèle de *l'Écoterritoire habité* est un plan de DTI.

Le territoire de la vallée de La Matapédia est façonné par les activités humaines : défrichage pour créer des terres agricoles qui offrent encore un potentiel de développement; exploitation et jardinage de la forêt qui demeure une source majeure de création de richesse; corridor ferroviaire et routier pour relier les rives du Saint-Laurent à la Baie-des-Chaleurs et au Nouveau-Brunswick; réserves fauniques exceptionnelles pour la chasse à l'orignal et la pêche au saumon; plus récemment, territoire propice à la production éolienne d'électricité. Le territoire hérité est déjà occupé, mais il requiert un nouvel élan pour garder sa vitalité. L'impératif de changer de modèle survient au moment où l'ensemble des pays de la planète sont confrontés à l'urgence de définir un nouveau paradigme de développement reposant sur une économie sans carbone, la lutte à la pauvreté et aux inégalités et la préservation de la biodiversité. Le plan de *l'Écoterritoire habité de La Matapédia* propose une série de stratégies susceptibles de répondre à ce nouveau paradigme tout en restaurant la vitalité de ses collectivités. À terme, le plan devrait permettre une nouvelle définition de la proximité qui permette aux communautés de la MRC de retrouver une capacité d'attraction afin de freiner la décroissance démographique.

Tout processus d'innovation passe par des essais et toute démarche collective exige des discussions. *L'Écoterritoire habité de La Matapédia* n'y échappe pas. Les défis de la solidarité intermunicipale, du développement durable, de la coordination de la démarche, de l'enracinement du modèle dans la population et du financement de sa mise en œuvre sont importants et concernent tous les acteurs. Les élus y sont confrontés au premier rang parce que la MRC a une tradition de coopération intermunicipale, mais aussi parce que Québec leur a maintenant donné une responsabilité de gouvernement de proximité. Les agents de développement doivent pour leur part soutenir la concertation territoriale en se retrouvant dans de nouvelles structures en phase d'implantation. Quant aux entreprises et aux organismes locaux, appelés à contribuer au virage les unes et les autres doivent trouver leur place et revoir leurs façons de faire pour s'inscrire dans un projet de territoire en élaboration. Si le modèle progresse, il est par ailleurs confronté à un contexte politique où il est difficile d'accéder aux ressources de l'État québécois, de sorte que les perspectives d'institutionnalisation sont plus difficiles. Les temps ne sont pas propices à la coconstruction.

La Matapédia se présente toutefois comme un territoire résilient où les acteurs locaux s'inscrivent dans la même veine que leurs prédécesseurs qui ont créé la SERV et le CGRMP, le Centre matapédien d'études collégiales et le SEREX. Ils peuvent aussi miser sur des réseaux sociaux tissés serrés qui permettent aux gens de se reconnaître et d'établir des rapports de confiance essentiels pour l'action collective. La présente monographie présente le projet à un moment du processus. Il sera intéressant de voir quelles suites recevra le plan de *L'Écoterritoire habité de La Matapédia* pour que les gens se l'approprient comme outil pour prendre en main leur propre développement.

## BIBLIOGRAPHIE

### ***Documents utilisés dans la démarche d'Écoterritoire habité de La Matapédia***

Chabot, Bruno, Steve Ouellet, Gilles Bouliane, Bertin Denis, Joël Tremblay, Guy Côté et Stéphane Pineault (2012), *Plan de développement durable de la collectivité. Diagnostic du contexte socioéconomique et biophysique*, Document de travail – Données à valider, Activa environnement, août, 95p.

[http://www.mrcmatapedia.qc.ca/images/Upload/Files/Varias/Diagnostic\\_biophysique\\_de\\_la\\_MRC\\_de\\_La\\_Matapedia.pdf](http://www.mrcmatapedia.qc.ca/images/Upload/Files/Varias/Diagnostic_biophysique_de_la_MRC_de_La_Matapedia.pdf)

Centre intégré de santé et de services sociaux du Bas-Saint-Laurent (CISSS, 2015), *Fiche sociosanitaire du RLS de La Matapédia*, 11 mars, 4p.

[http://www.agencesssbsl.gouv.qc.ca/Telechargements/Statistiques/Fiche\\_sociosanitaire\\_rls/Matapedia.pdf](http://www.agencesssbsl.gouv.qc.ca/Telechargements/Statistiques/Fiche_sociosanitaire_rls/Matapedia.pdf)

Denis, Bertin (2012), *Une réflexion sur les opportunités de développement et les valeurs de la collectivité*, MRC de La Matapédia, 22 septembre, 26 diapositives.

Info Ressource (2012), *Enquête d'opinion sur le développement durable – La Matapédia, Remontez la Vallée*, présentée à la MRC de La Matapédia, juillet, 56p.

Commission d'aménagement et de développement de la MRC de La Matapédia (2014), *Rapport de consultation publique sur le projet d'Écoterritoire habité de La Matapédia*, Déposé au Conseil de la MRC de La Matapédia, 21 janvier, 21p.

Commission d'aménagement et de développement de la MRC de La Matapédia (2013), *Rapport de consultation ciblée portant sur le concept d'adaptabilité des parcs naturels régionaux au contexte matapédien et les orientations et objectifs du PDDC*, Plan de développement durable de la collectivité, Soumis au Conseil de la MRC le 13 février, 7p.

Jean, Bruno (2012), *Réussir un développement durable de nos collectivités rurales*, 22 septembre, 22 diapositives.

MRC de La Matapédia (2015a), *Rapport de consultation publique sur le projet d'Écoterritoire habité de La Matapédia*, déposé au Conseil de la MRC de La Matapédia par la Commission d'aménagement et de développement de la MRC de La Matapédia, 21 janvier 2014 (*sic*), 21p.

MRC de La Matapédia (2015b), *Mémoire présenté à la Commission de révision permanente des programmes*, Adopté par la MRC de La Matapédia le 11 février, 11p.

MRC (2015c), *L'Écoterritoire habité de La Matapédia, Un projet collectif de développement durable*, MRC de La Matapédia, 156p.

MRC de La Matapédia (2013a), *À la recherche d'un modèle de développement : l'Écoterritoire de La Matapédia*, Plan de développement durable de la Collectivité, version finale adoptée par le Conseil de la MRC de La Matapédia le 13 février, 19p.

MRC de La Matapédia (2013b), *L'Écoterritoire habité de La Matapédia : le périmètre, la vision, les orientations et les objectifs stratégiques*, Plan de développement durable de la Collectivité, version finale adoptée par le Conseil de la MRC de La Matapédia le 13 février, 12p.

MRC de La Matapédia (2012), *Résolution CM 2012-006 concernant la constitution de la Commission d'aménagement et de développement de la MRC de La Matapédia*, Séance ordinaire du 25 janvier, 4p.

MRC de La Matapédia (2009a), *Vision 2007-2025 de La Matapédia, Pour une collectivité confiante, solidaire, innovante et agissante*, 8p.

MRC de La Matapédia (2009b), *Projet de collectivité de la MRC de La Matapédia – Des principes de base : le renouveau politique et citoyen*, 4p.

Comité technique (2012), *Rapport du colloque sur les perspectives d'avenir : Statu quo ou modèle de ruralité?*, Plan de développement durable de la collectivité, 16p.

Sierra, Aurélie (2012), *L'identité matépédienne, Travaux menés en 2008 – Collaboration UQAR/CRÉ du Bas-Saint-Laurent*, 22 septembre, 28 diapositives.

Vachon, Bernard (2012), *Quel avenir pour la MRC de La Matapédia?*, 22 septembre, 31 diapositives.

### **Publications**

Carrier, Mario et Michèle Doucet (1998), *L'avenir des petites collectivités... avec ou sans services ?*, Solidarité rurale Québec – Série Réflexion, Automne, 16p.

Groupe de travail sur les communautés dévitalisées (2010), *Des communautés à revitaliser - Un défi collectif pour le Québec*, Mai, Version complète, 60p.

Institut de la statistique du Québec (2015), « La population des régions administratives, des MRC et des municipalités du Québec en 2014 », *Coup d'œil sociodémographique*, février, no.36, 9p.

Institut de la statistique du Québec (2014), *Bulletin statistique régional Édition 2014 – Bas-Saint-Laurent*, Gouvernement du Québec – Institut de la statistique du Québec, octobre, 33p.

- Institut de la statistique du Québec (2013), *Bulletin statistique régional Édition 2013 – Bas-Saint-Laurent*, Gouvernement du Québec – Institut de la statistique du Québec, juillet, 36p.
- Jean, Bruno (sous la direction de) (2016), *Le BAEQ revisité. Un nouveau regard sur la première expérience de développement régionale au Québec*, Québec : Presses de l'Université Laval, 215p.
- Jean, Bruno (2015), « La déconnexion régions-métropole au Québec : repenser les politiques publiques pour un développement territorial solidaire », *Organisations et territoires*, vol. 24 no. 3, p.17-22.
- Klein, Juan-Luis, Jean-Marc Fontan, Denis Harrisson et Benoît Lévesque (2014), « L'innovation sociale au Québec : un système d'innovation fondé sur la concertation », in Klein, Juan-Luis, Jean-Louis Laville et Frank Moulaert (sous la direction de), *L'innovation sociale*, Toulouse : Éditions Érès, p.193-246.
- Lévesque, Benoît (2016), *Notes pour la communication présentée au « Colloque 4 – Le transfert et la mobilisation des connaissances: enjeux et défis pour l'innovation » dans le cadre du 84<sup>e</sup> Congrès de l'ACFAS, Montréal, UQÀM, 11 mai*, (non publié).
- Lipietz, Alain (2016), *La transition écologique de l'économie*, Séminaire sur invitation à la Caisse d'économie solidaire Desjardins, Montréal, 23 septembre.
- Lipietz, Alain (2012), *Green Deal. La crise du libéral-productivisme et la réponse écologiste*. Paris : La Découverte, 185p.
- L'Italien, François (2016), « Défendre l'appartenance au territoire », *Relations*, no. 786, septembre-octobre, p.25-26.
- Luckerhoff, Jason et François Guillemette (sous la direction de) (2012), *Méthodologie de la théorisation enracinée, Fondements, procédures et usages*, Québec : Presses de l'Université du Québec, 282p.
- Opération de veille et soutien stratégique (OVSS, 2016), *Nous sommes ici! État de situation de l'action collective dans la perspective des acteurs*, Partage des lectures de six organisations et réseaux, octobre, 37p. <http://www.operationvss.ca/pdf/Etat-de-situation.pdf>
- Porter, Isabelle (2015), « L'austérité vue de La Matapédia », *Le Devoir*, 5 janvier.
- Proulx, Marc-Urbain (2015), « Constats sur la gouvernance des territoires », *Organisations et territoires*, vol. 24 no. 3, p.7-16.

- Québec (2015), *Loi concernant principalement la mise en œuvre de certaines dispositions du discours sur le budget du 4 juin 2014 et visant le retour à l'équilibre budgétaire en 2015-2016*, Projet de loi no.28 sanctionné le 21 avril.
- Solidarité rurale Québec (2005), *Reconversion des territoires ruraux : agir ou réagir?*, Série Réflexion no.7, Automne, 16p.
- Union des municipalités du Québec (UMQ, 2012), *Mémoire conjoint des caucus des municipalités de centralité et des cités régionales présenté à la Commission de l'aménagement du territoire dans le cadre de la consultation sur le projet de loi no.34 : Loi pour assurer l'occupation et la vitalité du territoire*, février, 23p.  
<http://umq.qc.ca/wp-content/uploads/2015/12/m-conjoint-caucus-pl34-fev12.pdf>
- Vachon, Bernard (2016), « Émouvante, résiliente, inspirante Gaspésie », Libre opinion, *Le Devoir*, 24 octobre  
<http://www.ledevoir.com/politique/villes-et-regions/482936/emouvante-resiliente-inspirante-gaspesie>
- Vachon, Bernard (2013a), *Nouveau modèle de ruralité pour la MRC de La Matapédia sur la base du concept d'Écoterritoire habité*, Document de travail réalisé dans le cadre des travaux préparatoires à l'élaboration du Plan de développement durable de la collectivité de La Matapédia – PDDCM, août, in *La Passion du rural, Tome 2 Évolution récente du Québec rural, 1961-2014 ; de l'exode au puissant désir de campagne*, Annexe 8, p.814-840.
- Vachon, Bernard (2013b), *Proposition de manifeste aux élus de la MRC de la Matapédia*, mai, in *La Passion du rural, Tome 2 Évolution récente du Québec rural, 1961-2014 ; de l'exode au puissant désir de campagne*, Annexe 9, p.841-846.
- Vachon, Bernard (1998), *La recomposition des territoires ruraux*, Solidarité rurale Québec - Série Réflexion, Hiver, 16p.
- Vaillancourt, Yves (2017), *Marges de manœuvre des acteurs locaux de développement en contexte d'austérité*, Coédition de la CRCOC, du CRISES et d'ARIMA, Cahier de la CRCOC à paraître.



# ANNEXE 1

