

**« Pratiques pouvant appuyer la prise en charge économique
dans la communauté : du théorique à la pratique »**

Présentation lors de la Table ronde sur le
Développement économique communautaire

Colloque
*Mobilisations collectives et stratégies individuelles chez
les francophones du Canada : hier et aujourd'hui*

Acfas, Sherbrooke
12 mai 2011

Maurice Beaudin
Professeur d'économie-géographie
Université de Moncton, Campus de Shippagan
mbeaudin@umcs.ca

Introduction

La question de prise en charge économique au niveau communautaire est largement discutée dans la littérature. La notion même de prise en charge est complexe et prend différentes connotations selon les époques, selon les régions et selon le cadre idéologique en vigueur. Une question de fond demeure : pourquoi certaines communautés, quelle que soit l'époque, arrivent à mettre en place les outils et ressources qui leur permettent d'améliorer leur situation au plan socioéconomique, de se mettre en phase projet, alors que d'autres n'y arrivent pas ? Dans le même raisonnement, pourquoi certains types de projets mobilisent la communauté, alors que d'autres types de projet risquent plutôt de la diviser ? Nous savons d'ores et déjà qu'il n'y a pas de recette commune qui soit applicable dans tous les cas de figure. En décortiquant certaines études et analyses sur le sujet et en faisant ressortir certaines pratiques sur le terrain, nous croyons qu'il est possible à tout le moins de cerner les approches ou pratiques efficaces pouvant appuyer la prise en charge économique par les communautés ?

Ce questionnement nous amène à discuter des points suivants :

- les **obstacles, mais aussi les ingrédients à la prise en charge** du développement économique communautaire (selon les divers cas de figure) ;
- la **manière de surmonter ces obstacles** (mesures et approches) et de mettre en place les outils et mécanismes nécessaires à la prise en charge;
- le **rôle des acteurs et organismes** dans la prise en charge ;
- la **façon dont les gouvernements**, avec leurs politiques et réglementations, ainsi qu'avec leurs programmes et agences **peuvent appuyer les approches et initiatives porteuses en région.**
- enfin, **les leçons apprises** (tirées des expériences sur le terrain).

Étant donné la limite de mon intervention, je ne pourrai couvrir tous ces points de façon approfondie. Nous essayerons néanmoins de passer du cadre théorique au cadre pratique en mettant l'emphase sur les ingrédients qui sont à la base du succès de la prise en charge au niveau communautaire. Je vais tenter dans un premier temps de démystifier le concept même de développement économique communautaire en faisant ressortir les points forts de la littérature au Canada comme à l'international. Dans un deuxième temps, je vais tenter de faire ressortir certaines pratiques « porteuses » et d'autres moins porteuses dans un cadre géographique précis que je connais bien, soit la Péninsule acadienne au Nouveau-Brunswick.

Le développement économique communautaire : une notion plutôt vague

- S'inscrit dans la logique d'un développement par le bas ou « développement endogène » ;
- un développement pour et par la communauté : « un développement de nature telle que la communauté deviennent **créatrice de développement plutôt que récipiendaire de développement** » (Savoie, 2000 : 117-118)
- important de **définir le concept non seulement au plan théorique, mais également au plan pratique**, c'est-à-dire dans la mise en place d'outils, de mécanismes, ainsi que dans l'élaboration de politiques et programmes.

Conditions de prise en charge : quelques notions clés

Outre la disposition de ressources, la prise en charge au plan du développement économique communautaire nécessite certaines conditions. Ces conditions à la prise en charge sont généralement **intrinsèques à la notion de capacité**.

On parlera de *capacité communautaire*, du terme anglo-saxon « **Community Capacity Building** » (Rapports de l'OCDE). Il s'agit pour une communauté ou région de se donner les moyens matériels (outils, infrastructures, investissements financiers) et immatériels (compétences, réseautages, collaborations...) pour influencer positivement sur son développement. Certains chercheurs (Vachon, Pecqueur, Joyal) font référence au «**milieu porteur**», c-à-d, un milieu qui favorise l'action communautaire et l'entrepreneuriat sous diverses formes.

- Le milieu porteur **intègre à la fois des facteurs d'ordre économique** (capital, ressources naturelles, équipements & infrastructures de transport & communication, marchés, etc.) **et des préoccupations d'ordre social, culturel et environnemental**.
- On accorde aujourd'hui **un rôle tout aussi important aux facteurs non économiques tels les compétences** (individuelles et collectives), **la transmission des savoirs** (traditionnels et actuels), **le cadre de vie, la perméabilité à l'innovation, l'ouverture à la concertation et au partenariat**.
- B. Vachon (2002) parle de « **dynamique territoriale** » : il s'agit de construire ou de réunir les conditions pour « mettre les régions en état de produire et de se développer ». Selon lui, la capacité d'un milieu à innover, à produire son développement, n'est pas subordonnée à sa seule capacité d'attirer des entreprises et investissements externes; elle dépend aussi de son aptitude à identifier et à valoriser ses ressources, à mettre en œuvre une culture de l'innovation, à susciter des initiatives locales, à faire émerger des porteurs de projets.

Ce qui nous amène au concept d'*innovation communautaire*. La notion réfère le plus souvent aux « **communautés innovantes** » (*Smart Communities*).

- Il en ressort que « chaque collectivité est unique, dispose de forces intrinsèques et peut être plus innovatrice si elle planifie sur une base communautaire reflétant et optimisant son identité propre » (*Les collectivités innova-*

trices au Canada — Atelier sur les pratiques exemplaire, Winnipeg, 2002).

- Un point en commun qui rallie ces communautés est leur volonté de « construire de l'intérieur », de se prendre en mains au plan du développement socioéconomique.
- Selon Bradford (2003), ces « **communautés d'apprentissage** » ne se forment pas spontanément; elles émergent d'un processus d'engagement au niveau local (leaders) avec les intermédiaires institutionnels.
- Au-delà de la collaboration et des partenariats, on doit faciliter le **processus d'apprentissage social** qui épouserait trois formes : l'apprentissage civique, l'apprentissage administratif et l'apprentissage des politiques.

Il ressort de la littérature que les communautés innovantes s'épanouissent grâce au processus d'apprentissage social. Or le « **capital social** » serait à la base d'un tel processus. Dans son livre *Bowling Alone* (2000) Robert Putnam réfère le capital social aux réseaux sociaux et aux normes connexes de réciprocité.

- Il attribue en partie le succès de la Silicon Valley à la coopération formelle et informelle des *start-up* de la région (OCDE, 2001 : *La nouvelle économie : mythe ou réalité?* p. 65).
- Le capital social réfère aussi à la notion de **cohésion sociale**. Pour Jane Jenson (1998), la cohésion sociale s'entend « des valeurs partagées et du sentiment d'appartenance à la collectivité » et se caractérise par cinq aspects importants : l'appartenance, l'intégration, la participation, la reconnaissance et la légitimité.
 - Les sociétés présentant une plus grande cohésion sociale parviennent à atteindre leurs objectifs globaux car elles réussissent mieux à protéger et à intégrer les personnes et les groupes en danger d'exclusion. (OCDE, *Du bien-être des nations*, 2001, p.14).
- Enfin, le capital social reposerait avant tout sur le **capital humain** : « s'entend des savoirs et savoir-faire que possède l'individu... et de ses caractéristiques individuelles » (ibid, p.18-19). Le capital humain serait davantage que les compétences cognitives acquises et des savoirs précis; il engloberait les traits et compétences individuels, ceux-ci pouvant être influencés et modifiés par le milieu extérieur, notamment l'apprentissage.

On associe positivement le capital humain et la croissance économique.

Ayant étudié la vitalité démographique des collectivités canadiennes, Alesia (2010 : 20-23) reconnaît non seulement l'importance du capital humain local, mais tout autant le capital humain dans la région : « outre le capital humain local, le niveau du capital humain dans la région où se trouve la collectivité a un effet spécifique et significatif sur les perspectives de croissance d'une localité ».

La dotation en capital humain s'avère aussi essentiel en matière de leadership, que ce soit au niveau communautaire ou au plan entrepreneurial. Ce n'est pas un hasard si le RCDÉC, suite à un processus pancanadien de consultation auprès de ses membres, adoptait en janvier 2005 trois priorités stratégiques, à savoir :

- le **renforcement du capital social à l'échelon local** (rehausser la capacité des collectivités de résoudre à l'échelon local leurs problèmes économiques);
- le **renforcement du capital humain** (développer les compétences des citoyens locaux pour les aider à trouver et conserver de bons emplois ou créer leur propre entreprise, et pour assurer la présence à l'échelon local d'un leadership essentiel au processus de développement)
- le **renforcement du capital financier** (améliorer les ressources d'investissement privé offertes aux entreprises locales (RCDÉC, 2005, p. 7)

L'identité et la culture au cœur du processus de prise en charge

Un autre critère de prise en charge relevé dans la littérature concerne **l'identité et la culture**. La culture présenterait plusieurs avantages pour le développement local. Dans un rapport de l'OCDE, on peut lire:

« Creativity and culture are important and powerful levers both for personal and societal development. They are a driving force for economic growth... and shape territories and local economies in a way which is both innovative and creative. (OCDE, *Culture and Local Development*, 2005, p. 3).

La culture stimule la créativité et permet de diversifier la production locale qui parfois devient exportable. C'est le cas de plusieurs groupes ou formations au sein de communautés linguistiques minoritaires au Canada qui arrivent à offrir des produits exportables. Ces groupes artistiques ou culturels sont la plupart du temps issus de communautés qui expriment une grande fierté régionale et une affirmation identitaire marquée (*FrancoFête en Acadie* ; "*Ode à l'Acadie*" ; "*Hart Rouge*", troupes de danse "*Tempsdem*", "*la Baie en joie*" ; le théâtre (la "*Sagouine*" a mené au Parc touristique de la Sagouine, à des produits traditionnels ou des savoir-faire (tapis hookés de Chéticamp), etc. Sans parler des nombreuses figures locales dans les domaines artistique, culturel ou sportif qui s'avèrent de véritables ambassadeurs pour la communauté ou la région.

On s'entend ainsi pour dire que la culture, plus précisément l'industrie culturelle, peut constituer une base pour le développement économique par le biais de l'exportation, incluant bien sûr le tourisme. Aussi, la culture influence le comportement des acteurs au niveau communautaire en offrant des points de référence qui encouragent la synergie et la poursuite d'initiatives communes (ibid., p.19).

L'identité et la culture ne seraient pas étrangères à la **capacité sociale** ou capacité organisationnelle. Or, la capacité sociale serait l'essence même, le substrat à la base de la prise en charge au niveau communautaire. Pas étonnant que le programme LEED de l'OCDE fait du renforcement des capacités sociales une composante majeure de la gouvernance locale

« Plus dense et varié est le capital social (leaders communautaires, bénévolat, regroupements et organismes, entreprises collectives), plus grandes sont les chances de la communauté de pouvoir définir sa

vision, de mettre en place des initiatives porteuses, d'aller chercher les appuis tant à l'interne qu'à l'externe, et finalement d'assurer sa pérennité ». (OCDE, S. Giguère, 2004, p. 19) :

C'est aussi un peu dans cet esprit que le gouvernement du Canada procédait en 1998 au lancement de l'initiative *Dialogue Rural*, visant à favoriser une approche horizontale au dévl des collectivités rurales (Dialogue Rural, 2004).

Le capital social existerait sous diverses formes, de nature latente ou réelle, dans la plupart des communautés.

Il est déjà bien ancré dans les collectivités où les entreprises dites collectives sont présentes et jouent un rôle clé ; ou encore, dans les milieux où l'entreprise privée est moins présente. Comme le faisait remarquer A. Joyal (2006), le développement économique communautaire a souvent pris son essor dans les régions périphériques.

Le capital social serait à la base de l'**économie sociale**, laquelle réfère généralement à deux grandes composantes, soit le mouvement coopératif et le mouvement associatif. Pour Nancy Neamtan, pionnière du *Chantier de l'économie sociale* au Québec, l'**économie sociale** « n'est pas simplement un palliatif visant à remplir le vide créé par le retrait de l'État ou l'absence du secteur privé. L'économie sociale peut continuer d'investir des secteurs devenus lucratifs; elle ne doit pas non plus se mettre dans un rapport de sous-traitance avec l'État. Ultiment, l'économie sociale doit devenir un « **instrument d'empowerment** » pour la communauté ou la région (Conférence européenne de l'économie sociale, Gävle, juin 2001).

Ce dernier point est très important, surtout dans le contexte de prise en charge. C'est justement pour se sortir de l'emprise des compagnies marchandes et de pouvoir gérer leur propre développement que des coopératives d'épargne (caisses populaires), de production (pêche, forêt, agriculture) et de commercialisation (magasins coopératifs) ont essaimé dans les régions rurales du pays. En élargissant son pouvoir, le mouvement coopératif a su étendre son aire d'influence en intégrant d'autres formes de coopératisme (compagnies d'assurances, fiducies, artisanat, habitation, santé, loisirs, médias, etc.).

Comme on peut voir, le monde de l'économie sociale prend aujourd'hui des formes plus nuancées. Plusieurs chercheurs au sein du groupe *LEED* de l'OCDE attestent de son évolution:

« the last decade not only witnessed the continuous développement of the social enterprises around the world but, more importantly, the significant changes occurring in the field of social entrepreneurship and in the strategies and tools to support it » (A. Noya, *The Changing Boundaries of Social Enterprises*, 2009, p. 13).

Dans le même état d'esprit, on soutient que le développement de l'économie sociale peut faciliter le transfert des pratiques entrepreneuriales du secteur privé au secteur associatif : (Bergeron-Gaudin, 2010, Conférence des étudiants

internationaux à l'Université Concordia). Au Québec, notamment, on observe une approche plus pragmatique de l'action communautaire à partir des années 80, alors que les activistes des milieux communautaires visent la « finalité économique ou marchande ». Cette démarche davantage proactive aurait incité le gouvernement du Québec à mettre en place à partir de 2007 sa *Politique nationale de la ruralité*, laquelle reconnaît le potentiel et le caractère multifonctionnel du milieu rural, tout en offrant une plateforme d'accompagnement visant à assurer à chaque territoire les moyens d'agir (*Politique nationale de la ruralité*, 2007-2014).

Ce qu'il faut retenir

La revue de littérature nous a permis de circonscrire divers facteurs à la base du renforcement des capacités communautaires, celles-ci devant faciliter la prise en charge du développement. À savoir quels sont les éléments déclencheurs d'une prise en charge, on les associe souvent aux impératifs du moment, à l'urgence d'agir. D'abord, ils tendent à émerger ou se renforcer lors de périodes difficiles, dans des moments où la communauté fait face à des **défis majeurs** (état de crise) ou lorsqu'elle se voit devant l'opportunité d'un **projet rassembleur** susceptible d'apporter des bénéfices tangibles (emplois, revenus, infrastructures) ou moins tangibles (fierté individuelle et collective). On apprend également que les facteurs-clés de la prise en charge évoluent en synergie, se supportant l'un l'autre dans un processus graduel, pour constituer ce qu'on appelle un « milieu porteur », soit un milieu participatif (inclusif), entreprenant, créatif, ouvert au changement et responsable. Si plusieurs notions et concepts plus ou moins inter-reliés ont été relevés, on peut résumer le tout autour de quatre éléments-clés, à savoir :

- le **leadership** (individuel et collectif)
- l'**engagement communautaire** (bénévolat),
- l'**esprit d'entreprise**
- l'**identité** et la **culture**.

Ce que disent les acteurs et leaders communautaires

De par leur rôle et implication sur le terrain, les leaders communautaires sont bien placés pour confirmer ou infirmer les concepts théoriques relevés dans le large champ de la littérature. Bien qu'ils soient la plupart du temps d'accord avec les grands principes de prise en charge, ils et elles s'empressent de calibrer ces grands principes à l'échelle de la communauté et ce, dans son contexte spécifique.

Bref, on s'entend sur les principes, sur les ingrédients de la recette, mais celle-ci se doit d'être peaufinée localement. Plusieurs acteurs et leaders rencontrés notamment dans la Péninsule acadienne nous ont rappelés certaines réalités que nous partageons ici.

- Si la plupart des régions rurales sont en proie à des difficultés structurelles et conjoncturelles au plan économique, toutes ne sont pas au même stade de développement ou de prise en charge. Certaines sous-régions traditionnellement entreprenantes ont su mettre en place des mécanismes et structures, des partenariats susceptibles de renforcer leur capacité d'intervention. Tandis que

d'autres ont développé au fil du temps ce que Polèse et Shearmur (2002, p. 140) appellent le *syndrome du rentier encombrant*. C'est le cas de certaines petites villes régionales axées sur la mono-industrie et la grande entreprise extérieure (mines, pâtes et papiers). C'est aussi le cas de communautés grandement dépendantes du travail saisonnier et du chômage.

► En rapport au degré d'implication et de concertation, les intervenants rappellent qu'il varie au sein même d'un espace régional, aussi homogène cet espace soit-il... **L'appartenance à des sous-groupes (communautés d'intérêt) qui ne partagent pas forcément la même vision peut rendre difficile la concertation.** Deux exemples soulevés par des intervenants dans la Péninsule acadienne au Nouveau-Brunswick illustrent bien le caractère parfois inclusif, parfois exclusif des communautés d'intérêt. Par exemple, lorsqu'il a été question, dans les années 1990, de renforcer les acquis dans le domaine de la formation postsecondaire, tous les acteurs de la région ont appuyé la démarche, ce qui a mené à la création d'un campus universitaire à Shippagan et à l'amélioration de l'offre de programmes collégiaux. Or, le résultat fût tout autre dans le domaine de la santé, alors que trois communautés d'intérêt, correspondant à chacune des sous-régions, ont travaillé à protéger leurs acquis et empêché ainsi la réalisation d'un projet péninsulaire – l'hôpital régional – pourtant jugé prioritaire par l'ensemble de la population.

Les communautés d'intérêt s'expriment aussi fortement au plan sectoriel. Il est extrêmement difficile, par exemple, d'amener les pêcheurs côtiers et hauturiers à s'entendre sur des moyens d'actions en vue de protéger la ressource, ou encore, de participer au développement des collectivités côtières. Or, ces contraintes n'existent pas dans le domaine de l'extraction et de la transformation de la tourbe.

► Les leaders communautaires nous rappellent par ailleurs que les obstacles, bien que réels, ne sauraient constituer un blocage : **«tout est dans l'attitude de la communauté»**. Nos discussions avec les intervenants communautaires nous amènent à conclure que les vrais défis ne sont pas forcément les obstacles en eux-mêmes. Non pas qu'ils soient fictifs, au contraire. Mais il est tellement facile, dit-on, de trouver des obstacles, qui souvent sont le prétexte à l'inaction. C'est plutôt **l'attitude et la disposition des acteurs sur le terrain** qui compte.

► La plupart des acteurs sur le terrain s'entendent sur **l'importance du capital humain, sur le leadership au sens large** qui, selon eux, constitue le ferment de toute prise en charge. S'ils concèdent que l'absence de leaders peut s'avérer un obstacle, plusieurs font valoir que tout est dans la façon dont on perçoit le leadership. Si on définit un leader comme étant une personne visionnaire qui prend en charge, guide, dirige et décide pour la communauté, alors pas étonnant qu'on soit à court de leaders. Cela était peut-être pensable autrefois, où le médecin ou le notaire était le leader incontesté, à une époque où la gestion du communautaire et de l'économique était beaucoup moins complexe. Pas aujourd'hui disent-ils. Pour eux, un leader, c'est avant tout quelqu'un qui est capable de rassembler, de mobiliser les forces vives. C'est aussi quelqu'un qui, au fil de l'évolution d'un projet, permet à d'autres de se faire valoir. On semble donc mettre l'emphase sur la vision, mais surtout sur la capacité à rassembler.

► En même temps qu'il faut élargir la notion de leadership, il faut se méfier des stéréotypes en la matière. Le leader communautaire n'est pas forcément cet homme d'affaires aux cheveux blancs ou ce conseiller municipal engagé. Dans une optique inclusive, chacun et chacune, quel que soit son âge ou statut, se voit ainsi offrir

l'occasion d'exploiter ses qualités de leader au moment propice. La communauté disposerait ainsi de plusieurs personnes qui, à un moment ou l'autre, peuvent s'affirmer et exercer leur rôle de leader. Et ces personnes peuvent provenir de différents horizons (gens d'affaires, membres de conseils d'administration, comités de parents, bénévoles, jeunes, retraités, etc.). Bref, le leadership existerait sous forme latente chez plusieurs individus dans toutes les communautés ; il s'agirait de créer l'environnement ou les conditions qui font en sorte qu'il émerge. Une fois le projet ciblé, la mission engagée, le leadership (au sens général) ne tarde généralement pas à s'exercer.

À ce propos, les intervenants communautaires mentionnent plusieurs exemples en rapport avec la communauté acadienne et francophone des Maritimes : les *Jeux d'hiver du Canada* dans le comté de Restigouche (2003), le premier *Congrès mondial acadien* à Moncton (1994), puis en Nouvelle-Écosse (2004) et dans la Péninsule acadienne (2009), la Finale annuelle des *Jeux de l'Acadie* dans différentes collectivités des Maritimes (rurales et urbaines), le *Sommet de la Francophonie* et les *Championnats du monde juniors d'athlétisme* (Moncton, 1999 et 2010). Autant d'initiatives d'envergure qui ont amené la communauté francophone à se dépasser, à innover, à collaborer dans la diversité. Autant d'évènements qui ont su rallier les forces vives même dans les collectivités les plus isolées. Des centaines, voire des milliers de bénévoles ont dû s'impliquer, dont plusieurs ont vite fait valoir leurs qualités de leaders.

Comme nous l'ont rappelé certains intervenants, ces quelques évènements d'envergure ne sauraient pour autant diluer le travail organisationnel mené régulièrement dans une myriade de collectivités pour des évènements de moindre envergure mais qui à la base, réunissent les ingrédients-clés de la prise en charge, soit le leadership (individuel et collectif), le partenariat (interne et externe) et l'engagement communautaire. (Ex : succès impressionnant du Festival western de St-Quentin dans le nord du N-B, un village de 2000 habitants qui sait attirer des milliers de visiteurs (60 000 entrées aux diverses activités en 2010) !

► **L'appropriation par la communauté du défi** constitue, de l'avis de plusieurs intervenants, un élément central à toute prise en charge. Si la prise en charge commence par un visionnaire, une idée, une cellule ou un groupe d'actions, elle ne peut se propager que si la communauté (dans son sens large) embarque. Et celle-ci n'embarquera que si elle s'**approprie** le projet. Le projet devient alors un enjeu de fierté individuelle et collective.

C'est ce qui se passe général lors d'évènements majeurs. Ce genre de défis entraîne une fierté collective, ce qui facilite l'engagement populaire. Tout en stimulant les économies locales, ce genre de projets permettent de faire éclore les talents, la créativité ; ils mettent à contribution le leadership latent qu'on retrouve dans la plupart des collectivités, aussi petites soient-elles. Comme l'ont fait remarquer certains intervenants, le leadership peut dans certains cas s'exercer spontanément, mais très souvent, c'est l'environnement (communautaire) qui fait en sorte que de nouveaux leaders émergent. C'est là toute la force du développement économique communautaire selon eux.

► En rapport à la prise en charge, les intervenants sur le terrain s'entendent sur un ingrédient-clé, à savoir, **l'affirmation identitaire**. La fierté de soi, de sa communauté d'intérêt, de sa région constitue, selon plusieurs, une puissante courroie de transmission. Si on est fiers de soi-même, de sa propre identité et qu'on tient à sa communauté d'intérêt, il est beaucoup plus facile de formuler une vision

et d'engager les acteurs. Comme le soulignait B. Vachon (1998), la « roue du développement » se met plus facilement en marche s'il existe un leadership au niveau communautaire et si la communauté dans l'ensemble a confiance en l'avenir. En matière de développement économique local, modifier les attitudes, accroître les capacités d'agir et instaurer les conditions appropriées constituent des étapes-clé selon lui.

► Enfin, plusieurs intervenants insistent sur la **notion durable du développement** ou, mieux encore, la **notion de mieux-être**. Dans le premier cas, le progrès au plan communautaire doit s'inscrire dans une approche holistique, qui intègre à la fois l'économique, le social et l'environnement. Ce sont en fait les trois piliers du développement durable tel que défini en 1987 dans le *Rapport Brundtland* (Commission mondiale sur l'environnement et le développement). Pour certains intervenants, il suffit que l'une de ces composantes soit escamotée ou négligée pour faire dérailler tout le processus.

C'est, dit-on, ce qui s'est produit lors de l'implantation, avec le soutien du gouvernement provincial, d'une entreprise moderne de traitement des sols contaminés (Bennett Environnemental) dans le nord du Nouveau-Brunswick. En dépit du besoin criant d'investissements et d'emplois et des retombées économiques potentielles d'une telle initiative, on s'est méfiés d'un projet « imposé » qui risquait à long terme de nuire à la santé de la population et à la réputation de la région. En revanche, le projet de coopérative éolienne (partenariat public-privé-communauté) à Lamèque, en dépit des nombreux questionnements quant aux effets externes, a pu finalement se concrétiser, après plusieurs années d'efforts. Comme quoi le développement économique communautaire nécessite souvent beaucoup de travail de sensibilisation et de la persévérance.

La **notion de mieux-être** semble aussi avoir une forte résonance au plan communautaire. Pour plusieurs intervenants, c'est plus que le simple progrès socioéconomique. Il s'agirait d'un état d'esprit ... on pense qu'une telle initiative va améliorer le mieux-être (ex : projet Véloroute de la Péninsule acadienne ; projet des Communautés en santé). Selon certains intervenants, les initiatives porteuses sont généralement celles qui :

- laissent entrevoir une amélioration du mieux-être de la population (peut améliorer la qualité de vie) ;
- peuvent contribuer à générer certaines bénéfices économiques (emplois, création d'entreprises, opportunités d'affaires...) ;
- contribuent à rassembler, à faire des rapprochements entre secteurs, collectivités et regroupements et non à les diviser ;
- sont territorialisées (délimitées sur le territoire afin qu'ils correspondent davantage à la communauté d'intérêt).

Quelques exemples probants et moins probants de prise en charge

La littérature et les intervenants sur le terrain nous ont appris que le processus de prise en charge du développement économique communautaire est le résultat d'une approche concertée qui a plus de chance de réussir dans un milieu porteur, c'est-à-dire, un milieu ouvert au changement où les acteurs sont prêts à travailler en partenariat ou en réseau, autant à l'intérieur de l'espace régional qu'avec l'extérieur. Plusieurs régions ou communautés rurales au Canada et ailleurs sont parvenues à créer un milieu porteur qui leur a permis de bâtir une réelle capacité de prise en charge de leur développement. D'autres y travaillent durement. C'est le cas de la communauté francophone du N-B, plus spécifiquement celle de la Péninsule acadienne dans le nord-est de la province. De par ses caractéristiques propres, cette région ne saurait servir de microcosme à l'ensemble des communautés rurales au pays. Cependant, ses défis et surtout la façon de les aborder nous renseignent à bien des égards sur les facteurs de succès ou d'insuccès dans toute démarche de prise en charge au niveau communautaire et régional. Voyons de façon succincte la portée d'au moins cinq initiatives à l'échelle régionale, à savoir :

1. La Collectivité ingénieuse de la Péninsule acadienne
2. La piscine régionale
3. Les communautés d'intérêt de pêcheurs côtiers
4. Le Congrès mondial acadien 2009
5. La coopérative d'énergie éolienne

1. Collectivité ingénieuse de la Péninsule acadienne : un laboratoire à l'échelle communautaire et régionale

La Collectivité ingénieuse de la Péninsule acadienne (CIPA), créée à l'automne 2000, est née du Programme des Collectivités ingénieuses d'Industrie Canada dans le cadre du programme *Un Canada branché*. À l'initiative du regroupement *Concert rurale Centre Péninsule* (CRCP), la Péninsule acadienne participe au concours national et le projet soumis est sélectionné parmi 129 projets au Canada pour devenir l'un des 12 projets pilotes au pays (le seul au NB).

La CIPA se distingue des autres projets de collectivité ingénieuse en ce qu'elle représente un modèle de partenariat unique, un véritable «projet de société». Appuyée par 80 regroupements et associations régionales et soutenu par une douzaine de partenaires engagés (CA), la CIPA s'inscrivait dès le départ dans une démarche visant non seulement l'intégration et l'utilisation des nouvelles technologies (NTIC), mais visait plus largement à **«mettre en interaction un ensemble de services ingénieux susceptibles de susciter des transformations sociales et économiques en profondeur».** Par l'intégration et l'utilisation ingénieuse des NTIC, on visait à inscrire la Péninsule acadienne dans la modernité, lui assurant du même coup un positionnement compétitif dans le contexte de la mondialisation (discussions avec le premier DG, M. Jacques Légère, ainsi que le document de mise en candidature).

Le modèle CIPA

Pour adresser de façon concrète son mandat, la CIPA a adopté une approche holistique, mettant en interaction un ensemble d'initiatives qui, à long terme, devaient apporter des transformations sociales et économiques dans la Péninsule acadienne. Elle mettra en place

plusieurs mécanismes d'appui (animation et communication, réseautage, ...), ainsi qu'un système d'infrastructures et de services ingénieux convergents et interactifs. Plus spécifiquement, la CIPA sera amenée à développer et offrir divers services tels l'utilisation de la géomatique, la gestion de contenus Web, la consultation en TIC, l'imagerie satellitaire, l'animation d'ateliers, le télé-mentorat, la téléformation, la gestion de projets, ainsi que la conception d'applications sur mesure (services ingénieux).

Les réseautages, tant au plan péninsulaire qu'au plan canadien et international allaient se concrétiser au fur et à mesure, par l'adoption de créneaux d'excellence ciblés en fonction à la fois des besoins sur le terrain et des compétences au sein même de la CIPA. Le défi était d'autant plus grand dans un monde – celui des technologies d'information et de communication – évoluant à la vitesse grand V.

Principales réalisations

Les projets liés aux NTIC initiés par la CIPA sont nombreux et de types variés. On mentionnera, entre autres :

► le « **Web pour tous** », un concept visant à étendre l'accessibilité aux services et à l'information sur Internet à toute la population, notamment les personnes âgées, les gens peu scolarisés ou ceux ayant des difficultés d'apprentissage. Par son service «Web pour tous», la CIPA a su se faire reconnaître comme fournisseur de services de première ligne en matière d'accès et d'apprentissage de l'informatique. C'est en toute logique que la CIPA deviendra porteuse du dossier «Modèle d'entreprise d'insertion et d'employabilité» pour la province du Nouveau-Brunswick.

► le « **Réseau Affaires et Développement économique** », visant le renforcement de la communauté d'affaires grâce à l'utilisation des NTIC. On offrira, entre autres, un programme d'incitatifs financiers en vue de permettre aux entreprises et organismes de la Pén. acadienne d'acquérir les technologies et les compétences nécessaires pour pouvoir participer plus activement aux activités d'affaires électroniques. Afin de promouvoir de façon accrue l'utilisation des NTIC, la CIPA a organisé périodiquement des salons FRANCO-TECH – très courus – liés aux affaires électroniques.

► le « **Réseau municipal et des DSL** », visant le renforcement de la gestion municipale et la dispensation de services municipaux interactifs en ligne. L'Organisation des mesures d'urgence du N.-B. aurait proposé cette approche régionale aux onze autres districts de mesures d'urgence de la province.

► ainsi que le réseau «**Santé et Mieux-Être**». Récemment mis de l'avant en collaboration avec le *Mouvement acadien des communautés en santé* (MACS), il vise à promouvoir l'utilisation des NTIC pour favoriser l'accès communautaire des services de santé. La création d'un site Web (*CyberVillageSanté*) en constitue le premier volet. Le modèle de télésanté mis en place par la CIPA sera étendu à l'échelle provinciale, puis atlantique. En 2007, le VillageSanté deviendra un portail pancanadien grâce à la collaboration de plus de 300 partenaires à travers le pays. Le projet sera retenu dans le cadre des *Projets intégrateurs en promotion de la santé* de Santé Canada et coordonné par Société santé en français.

Un projet pilote devenu « porteur »

Contrairement aux autres collectivités ingénieuses du pays qui n'ont opéré que sur quelques années, la CIPA a fêté en 2010 ses dix ans d'existence. Elle emploie près d'une trentaine de personnes à temps plein. Le modèle CIPA a contribué à former des compétences, surtout des jeunes, et même réussi à exporter son savoir-faire.

Depuis ses débuts, elle a engendré des revenus d'exploitation frisant les \$15 millions. Bien que l'autosuffisance financière demeure un défi constant, les dirigeants de la CIPA sont convaincus que leur modèle a ce qu'il faut pour s'établir de manière permanente, à condition qu'elle puisse demeurer à l'avant-garde du développement tout en engendrant des retombées économiques : « On se doit de comprendre les défis en matière de développement communautaire afin de conceptualiser des produits qui répondent aux besoins de la population » (propos du directeur Guy Lanteigne, journal *L'Étoile*, 27 mai 2010).

L'implantation d'une collectivité ingénieuse en plein centre de la Péninsule acadienne, à l'écart des centres régionaux, s'avérait un projet des plus ambitieux et risqués. Rappelons que les promoteurs du *Regroupement rural Centre Péninsule* voulaient non seulement faire reconnaître cette portion négligée du territoire de la Péninsule acadienne, mais la faire participer pleinement au développement péninsulaire. Leur souhait aura été comblé à maints égards.

2. Piscine régionale à Shippagan : lente appropriation d'un projet collectif

Dans le cas de l'implantation d'une piscine régionale à Shippagan, les résultats ont abouti positivement, après un long processus toutefois. Initié en 1992, le projet s'est réellement enclenché à partir du début des années 2000, pour se concrétiser en 2009. Ce projet est le fruit d'un effort concerté sur la partie excentrée du territoire de la Péninsule, soit de Pokemouche à Miscou. En plus des quatre campagnes de financement (\$1,6 millions) qui ont sollicité l'appui de la population, certaines municipalités se sont impliquées financièrement, tout comme 11 des 18 districts de services locaux (DSL) de la région. Comme l'a fait valoir lors de l'inauguration le président du comité d'implantation : « À moins que l'on puisse dire, il aura fallu de la patience, de la persévérance ». C'est là certes un ingrédient essentiel. Mais il y a sûrement plus que cela. Bien que les gens à l'époque aient démontré un certain scepticisme, le projet n'en constituait pas moins un besoin réel. La région de Shippagan-Les-Îles ne disposait alors d'aucune piscine publique, d'autant plus que le concept proposé était de nature communautaire. On a dès le départ identifié un *porteur de projet*, soit l'Université de Moncton, campus de Shippagan d'où émanait le Comité d'implantation. L'UMCS offrait alors un terrain adjacent au centre sportif pour en faire un complexe récréo-sportif.

Autre aspect notoire, le projet était bien circonscrit. Le Comité d'implantation, documents techniques et financiers à l'appui, a périodiquement présenté le projet dans différents forums et dans les collectivités. Le projet était bien délimité au plan territorial. Plus important encore, il laissait entrevoir des bénéfices tangibles, non seulement au plan économique (investissements d'appoint des deux ordres de gouvernement), mais également au plan du bien-être de la population, jeunes comme plus âgés. Aussi, le Comité s'est assuré de tenir informée la population des développements, fussent-ils modestes, de répondre aux questions de manière transparente (notamment en ce qui a trait aux coûts de fonctionnement et de maintenance), tout en impliquant les leaders communautaires. Au fil du temps, les gens se sont appropriés le projet, au point où une collectivité (DSL) ayant au départ refusé d'appuyer financièrement le projet s'est ravisée et tenu une autre assemblée locale en vue de ratifier leur engagement. Ce sont là, nous croyons, les éléments d'une démarche participative et rassembleuse, donc exemplaire.

3. Communautés d'intérêt de pêcheurs côtier : contrer la culture de dépendance

Dans la Péninsule acadienne, comme dans toute région de ressources, les forces en présence sont nombreuses et complexes à définir, à cerner. Par exemple, la gestion dans le secteur pêches est devenue particulièrement complexe avec les interventions successives des gouvernements, tant dans la gestion de la ressource (MPO) que dans le système d'appoint de revenus (l'assurance-chômage) qui a fait en sorte de miner la confiance des pêcheurs et autres intervenants.

Des groupes d'intérêts se sont constitués et font désormais contrepoids à toute tentative de redressement de l'ensemble du secteur. Ainsi, lorsque l'Union des pêcheurs des Maritimes (UPM) a voulu il y a quelques années mettre en place les « communautés d'intérêt de pêcheurs côtiers », avec l'assentiment des associations locales de pêcheurs, on a assisté à une opposition montante dans certaines collectivités de pêche, mouvement alimenté par des conflits locaux et des manipulations partisans. Or, ce plan devait permettre de rationaliser le secteur avec les revenus provenant des quotas de crabe des neiges, tout en supportant (financièrement et techniquement) des projets de développement initiés au niveau local par les pêcheurs eux-mêmes. Et ce plan avait reçu l'approbation et le support des deux niveaux de gouvernement, de sorte que de nouveaux investissements étaient possibles au niveau local.

À savoir pourquoi cette initiative à priori « porteuse » n'a pu réellement décoller nécessiterait une révision en profondeur du dossier historique de la pêche côtière dans la région. On peut soupçonner la mauvaise foi de certains acteurs qui, sous le couvert d'allégeances, ont cherché à saboter dès le début ce processus de prise en mains. Est-ce le fruit d'un contexte déjà conflictuel au niveau local ? Ou encore, a-t-on perçu cette démarche comme étant trop du haut vers le bas (top-down), soit du MPO vers l'UPM et la communauté? Difficile d'y répondre ici.

Le processus en lui-même a peut-être eu des ratés. On n'a pas impliqué la base dès le début. En fait, suite aux pressions du MPO, les dirigeants de l'UPM, de concert avec les représentants locaux et l'aide de consultants ont proposé un « package deal » en quelque sorte aux communautés de pêcheurs côtiers devant faciliter la rationalisation et le renforcement du secteur. Ces derniers étant déjà méfiants et n'ayant pas participé à la base n'ont pas vraiment eu l'occasion de s'approprier le projet. D'où la porte ouverte au mouvement contestataire et à la difficulté de le faire valider auprès des acteurs concernés. Il s'agit plus d'une tentative d'explication que d'une analyse scientifique, mais il est clair que l'approche a fait défaut ici. On n'a pas su contrer au départ les arguments d'un cercle restreint d'opposants, laissant l'opposition prendre pieds. Enfin, on peut soupçonner la culture de dépendance dans un secteur, il faut le dire, habitué aux largesses de l'État-protecteur.

En bout de ligne, on peut voir que plusieurs éléments sur le terrain peuvent, indépendamment ou de façon concomitante, contribuer au succès ou à l'insuccès d'une démarche de prise en charge. L'initiative, porteuse à bien des égards et ayant pourtant fait un bon bout de chemin, a finie par devenir un élément de division dans un secteur déjà marqué par la méfiance et le repli sur soi.

4. Le Congrès mondial acadien 2009 : lorsque les astres s'alignent ...

L'organisation et la tenue du Congrès mondial acadien 2009 constitue le plus grand évènement populaire et le plus sophistiqué à être tenu dans la Péninsule acadienne. Sa réalisation a nécessité d'importantes ressources, tant internes qu'externes, et surtout mis à contribution comme jamais auparavant le talent et la créativité locales. En dépit du climat socioéconomique plutôt morose de l'époque – crise dans les pêches, conflits dans le secteur de la santé, exode, couverture médiatique négative de la région – l'ambitieux défi a été relevé, et de façon magistrale.

L'obtention du CMA 2009

En juin 2003, la Société Nationale de l'Acadie (SNA) invite les régions intéressées à soumettre des propositions d'intérêt pour l'organisation du 4e Congrès mondial acadien. Le Forum des maires de la Péninsule acadienne annonce son intention de soumettre une proposition. Quelques mois plus tard, voyant l'ampleur du défi et les conditions difficiles dans la région, notamment le manque apparent de ressources humaines pour mener à bien un tel dossier, on se désiste. Le Forum des maires ne soumettra donc pas de dossier de candidature pour ce congrès 2009.

La sortie publique du Forum des maires crée plus qu'une étincelle dans la communauté. À l'invitation du directeur du Festival acadien de Caraquet est aussitôt mis en place un Comité provisoire qui voit dans le volte-face du Forum des maires un autre message d'abnégation, de repli sur soi. On voit là une occasion manquée susceptible de sortir la Péninsule acadienne de sa morosité sociale et économique.

Les membres du comité provisoire voient même dans ce défi une occasion en or de se prouver mutuellement et de montrer aux détracteurs, tant internes qu'externes, que la Péninsule est toujours vivante et vibrante; qu'on est capables, collectivement, de travailler ensemble pour une cause commune, en autant que celle-ci soit rassembleuse.

C'est ainsi qu'en l'espace d'un temps record (1 mois), et avec un modeste support financier (50 000 \$) du Fonds de relance de la Péninsule acadienne et de l'APÉCA, on réussit à préparer une candidature étoffée répondant aux normes établies par la SNA. Le comité de sélection doit alors faire un choix parmi les quatre candidatures de taille : la région de Poitiers-Nantes en France, la ville de Québec, la région Évangéline à l'Î-P-É et la Péninsule acadienne au N-B. Le comité péninsulaire de mise en candidat n'attend pas les bras croisés la décision de la SNA. Proactifs, on continue à mobiliser et surtout à chercher des appuis financiers. En janv 2004, le gouvernement provincial (NB) annonce une contribution de 1 million \$ sur 5 ans (200 000\$/an) au comité organisateur du CMA 2009 si la candidature de la Péninsule est retenue. En fév 2004, à Dartmouth en N-É, le comité de sélection du CMA 2009 retient la Péninsule acadienne comme région hôte du Congrès 2009.

À la tâche ... Définir « collectivement » la mission et les objectifs

À l'annonce de la région hôte, c'est l'euphorie dans la Péninsule acadienne. Enfin une bonne nouvelle ! Mais le comité provisoire sait bien qu'il ne s'agit que d'une première bataille. Le travail ne fait que débiter, à commencer par la mise en place du Comité organisateur qui prendra l'appellation COCMA 2009.

Dès l'automne 2005, le COCMA 2009 procède à une consultation de la population de la Péninsule. Six réunions publiques auront lieu, ainsi qu'une trentaine de rencontres privées, orchestrées par une firme de consultants. Près de 400 personnes furent entendues et émirent des centaines de suggestions. Cet exercice permit de confirmer deux choses : que

les attentes étaient très élevées et que des gens de partout dans la Péninsule acadienne voulaient s'impliquer dans le projet.

S'inspirant du rapport de ces consultations et des conclusions d'une session intensive de réflexion stratégique qu'il avait tenue au préalable, le COCMA va pouvoir définir les grands paramètres qui guideront l'élaboration, la préparation et la mise en œuvre du Congrès tant attendu. Ces paramètres seront dévoilés à la population lors d'une réunion publique en mars 2006. Deux orientations stratégiques sont alors présentées :

- ✧ **Le CMA 2009 veut s'inscrire dans la modernité en organisant un Congrès mondial prestigieux qui se veut rassembleur, inclusif et axé sur la créativité et l'innovation;**
- ✧ **Le CMA veut également, de concert avec la population locale, présenter une Acadie moderne, ouverte sur le monde, fière de ses origines et de son histoire et qui accorde une place de choix à l'expression artistique et culturelle sous ses formes multiples.**

Une programmation avant tout communautaire

La programmation communautaire a constitué la pierre angulaire sur laquelle ont reposé les assises du CMA 2009, permettant l'appropriation de l'événement par la population de la Péninsule acadienne. Près d'une centaine de localités de la région ont été regroupées dans une soixantaine de comités locaux et ont toutes présenté des activités qui reflétaient à la fois leur milieu et leur créativité.

Dès l'automne 2006, une coordonnatrice a parcouru les villes, villages et différentes localités de la Péninsule. Le plus grand défi, selon elle, a été de convaincre les communautés d'avoir confiance en elles et de présenter une programmation communautaire mettant en valeur leurs atouts et leur créativité. Ainsi, les comités locaux de programmation sont devenus des partenaires importants, motivés et concernés par la réussite du CMA 2009. Lors de la tenue du CMA 2009, la programmation communautaire a été fortement médiatisée et très appréciée de la population et des visiteurs, ayant attiré plus de 50 000 participations.

Outre cette importante programmation communautaire, le Comité organisateur avait prévu plusieurs volets, dont le volet *Jeunesse, L'Acadie et ses humeurs, Espace neuf, Rencontres de familles, Conférences Grande Jasette*, ainsi que la *Route des Affaires*. À cette programmation variée s'ajoute les trois méga-événements (Spectacle d'ouverture dans la région de Shippagan-Miscou; Grande fête du 15 août à Caraquet; ainsi que Spectacle de fermeture dans la région de Tracadie-Neguac). Ces trois initiatives sont des méga-événements à l'échelle d'une petite région comme la Péninsule. Chacune de ces initiatives a su engendrer une participation au-delà des attentes. Surtout, l'organisation de ces événements a comme jamais auparavant mis à contribution le talent et la créativité locale.

Signalons enfin l'initiative *Espace Neuf*, visant à créer à Pokemouche, en plein centre de la Péninsule acadienne, un espace qui deviendrait un genre de carrefour, un lieu physique de rassemblement durant le Congrès. Ce lieu d'accueil et d'animation est devenu le point de mire durant le Congrès, accueillant sous les chapiteaux une panoplie d'intervenants de provenances diverses, et s'inscrivant parmi les grands événements du Congrès. C'est aussi l'endroit où se dérouleront certaines cérémonies officielles et protocolaires, et surtout le lieu de rencontre d'exposants et d'artistes. Une belle façon de mettre en valeur les produits et les services des exposants et ainsi illustrer l'innovation, la créativité et le savoir-faire de l'Acadie et de la Francophonie.

Un bilan plus que positif

Brosser en peu de lignes le bilan social et économique d'un événement comme le Congrès mondial acadien 2009 est certes un défi de taille. Un défi qu'a néanmoins relevé un professeur-chercheur de l'Université de Moncton. Dans son analyse d'impact, Marc Leblanc (2009) soutient que le Congrès a permis à 45 000 résidents de la Péninsule acadienne de prendre part à au moins une activité. À cela s'ajoute 30 000 touristes (provenant de l'extérieur de la région) pour un grand total de 75 000 différents participants. Les 92 rencontres de famille ont attiré plus de 34 000 personnes. Les retombées économiques totales s'élèvent à plus de \$22 millions sur le territoire de la Péninsule acadienne, pour une création d'emplois de 203 pers/année. La présence des touristes a généré près de \$14 millions de ces \$22 millions de retombées économiques. Les responsables des lieux d'hébergement privés (89 %) et commerciaux (79 %) se sont dits satisfaits de la tenue du Congrès. La population de la Péninsule acadienne reconnaît que le CMA a laissé des retombées sociales à la communauté; elle se dit prête, à plus de 90 %, à accueillir des événements du genre à l'avenir.

Mais l'impact du Congrès mondial ne se décrit pas seulement en termes de chiffres. Comme l'a rappelé à quelques occasions le président du COCMA 2009, Jean-Guy Rioux : « il y a un "avant" et un "après" CMA 2009 ». Il faisait alors allusion à l'étape charnière que représentait le Congrès pour la Pén acad. Avec le recul, on peut voir que c'est grâce au CMA 2009 que tel projet ou telle activité a pris naissance ou qu'une autre a pris un nouvel élan. Mais avant tout, **l'organisation et la tenue du Congrès mondial acadien 2009 aura procuré un élément de fierté inestimable à l'Acadie péninsulaire.** Tel que relevé de vive voix ou par le biais des médias, on a ressenti une énorme fierté et un sentiment apparent de bien-être dans toutes les collectivités. Il suffisait de se promener de village en village pour voir cette fierté s'exprimer de multiples façons. À n'en pas douter, il s'agit de la conséquence directe d'une réussite collective.

À quoi attribuer ce succès collectif ?

Selon les organisateurs du Congrès, la recette est toute simple : consultation, mobilisation de la population autour d'objectifs, appropriation communautaire de l'événement, confiance dans les capacités organisationnelles des gens et partenariats gagnants. La mise à contribution des multiples compétences, tant locales qu'externes) et la mise en valeur de ressources et d'infrastructures locales dans un effort collectif hors de l'ordinaire ne peuvent faire autrement qu'engendrer du succès. Le recours à l'expertise interne dans la mesure du possible a permis de faire ressortir bien des talents, ce qui a contribué à relever le niveau de fierté au sein de la région. Cela dit, il faut mentionner le support financier des deux ordres de gouvernement, en particulier le gouvernement provincial qui s'est investi dès le début, avant même l'obtention du Congrès. Il s'agissait alors plus que d'un coup de pouce; un véritable gage de confiance envers les résidents de la Péninsule acadienne, qui ne s'est d'ailleurs jamais démenti. Les commanditaires régionaux ont aussi également été d'un grand appui, tant financier que logistique. Enfin, diront les organisateurs, il faut reconnaître la bonne coopération de Dame nature. À quand le prochain alignement des astres ?

5. Un projet novateur : la création d'un parc éolien à Lamèque

Les coopératives contribuent une part importante de l'activité économique de la région les îles Lamèque-Miscou où la culture de la coopération semble omniprésente : « Tout le monde est soit membre ou soit à l'emploi d'une coopérative ». En effet, les trois piliers du coopératisme à Lamèque représentent un actif combiné de 158 M\$ en 2007 ; ils fournissent de l'emploi à plus de 600 personnes et génèrent une masse salariale de \$5,3 millions (Chouinard et al., 2010, tabl 2, 4 et 5). Assez impressionnant pour un petit centre de 1 500 personnes, bien que le mouvement desserve un bassin d'environ 8 000 habitants.

Les trois coopératives de Lamèque pratiquent depuis leurs débuts l'inter-coopération. Celle-ci s'est réaffirmée au cours des années récentes, grâce à leur soutien à diverses initiatives locales, de même que leur support indispensable à plusieurs initiatives communautaires. Non seulement le coopératisme a-t-il pu adapter sa gestion aux impératifs de l'économie moderne, il a réussi à renforcer son leadership interne et à l'étendre dans l'espace régional. Pour assurer la pérennité du mouvement, on doit sans cesse convaincre les sociétaires qu'une part importante des surplus doit être consacrée à la capitalisation et aux investissements plutôt qu'aux ristournes et ce dans une perspective de durabilité et de solidarité intergénérationnelle. Pour Chouinard et al., là réside le secret de leur réussite.

Vers la création d'un parc d'énergie éolienne

C'est dans ce contexte et en réponse aux défis locaux de l'emploi qu'un projet ambitieux d'énergie éolienne a pris naissance en juin 1999 dans la région. Cherchant des idées pour stimuler l'économie locale, un leader du domaine coopératif verra dans la production d'énergie éolienne une avenue intéressante pour la région. Fort des discussions et appuis des conseils d'administration des organisations coop de l'île et de la municipalité de Lamèque, on prépare une mission exploratoire à Cap-Chat (Gaspésie), laquelle sera suivie d'une étude de faisabilité par la firme d'experts *Hélimax Énergie* de Montréal.

La *Coopérative d'énergie renouvelable de Lamèque* sera fondée en 2002 dans le but de développer une nouvelle activité économique qui créerait des emplois nouveaux dans une région encore trop dépendante des industries traditionnelles. **La tradition coopérative présente dans la région a favorisé le choix de la formule coopérative pour cette nouvelle entreprise.** Cette fois, le réseau de collaborateurs s'est élargi à la ville de Lamèque. Ce nouveau partenaire s'est chargé de l'accès à des fonds pour l'étude de faisabilité du projet (par le biais du Fonds municipal vert).

La coopérative nouvellement créée jouera le rôle d'agent-négociateur entre le développeur espagnol et les propriétaires de lots. Étant donné le grand morcellement des terrains (une soixantaine de propriétaires en tout), la présence d'un regroupement communautaire a permis d'en arriver à un compromis acceptable socialement et d'éviter le dérapage du projet. Il est clair que dans un tel contexte, le lien de confiance qui unit le mouvement coopératif et les communautés locales, et la perception positive dont jouissent les coopératives dans la communauté ont été déterminants (Secrétariat aux coopératives, 2005).

Un projet plus complexe qu'anticipé

L'euphorie des premiers moments s'est néanmoins estompée : « On naviguait alors en terrain inconnu » diront les responsables du projet. Il faut dire que le secteur de l'énergie est un domaine complexe nécessitant une bonne expertise et des capitaux importants. L'absence de ces ressources a alors nécessité la recherche de partenaires extérieurs. De plus, la distribution de l'énergie électrique est centralisée par la société d'État (Énergie NB), ce qui empêche la coopérative de vendre l'électricité produite localement directement

à ses membres. La mission de la coopérative d'énergie a donc évoluée, l'amenant à jouer un rôle à la fois de maître d'œuvre et de chien de garde, dans le but de maximiser les retombées locales et de protéger la communauté des externalités négatives potentielles.

La concrétisation d'un projet communautaire

La complexité et l'ampleur d'un tel projet ont poussé les initiateurs à non seulement s'entourer d'expertises, mais également à s'assurer du support autant à l'échelle locale qu'au niveau institutionnel et gouvernemental.

Dès le départ, la ville de Lamèque présentera une demande de subvention de \$100 000 \$ auprès du nouveau Fonds d'Habilitation Municipal Vert (FHMV) du gouvernement fédéral. Lamèque sera l'une des 12 municipalités canadiennes à recevoir une subvention de ce fonds. S'appuyant sur la nouvelle politique énergétique provinciale qui consistait à encourager la production d'énergie verte, on ira chercher le soutien d'Énergie NB (\$40 000), ainsi que le support de Coop Atlantique (\$20 000) à qui on a fait miroiter la possibilité de mettre en place une fédération des coopératives d'énergie pour les Maritimes. D'autres contributions plus modestes serviront néanmoins à élargir cette base d'appuis. Ce large soutien résultait d'une démarche de promotion où on a su convaincre des mérites et de la faisabilité d'une telle initiative. On fera ainsi valoir la fabrication possible de certaines composantes dans la région, les emplois durant la construction et l'exploitation, les redevances versées aux propriétaires des terrains, un éventuel Centre d'interprétation éolien (le 1^{er} du genre au N.-B.), ainsi que des partenariats en R&D avec l'Université et le collègue communautaire.

Après une dizaine d'années d'efforts à convaincre, négocier, renégocier, la *Coopérative d'énergie renouvelable de Lamèque* finira par signer une entente historique à l'été 2010. Un parc éolien de 45 MW lié par un accord d'achat d'énergie de 25 ans avec Énergie NB sera mis en service en 2011. Il s'agira du quatrième parc éolien d'ACCIONA Energy au Canada. Cette dernière investira \$115 millions dans le projet de Lamèque.

Dans ce partenariat, la coopérative devient un actionnaire minoritaire. C'est la coopérative qui a pris l'initiative du projet, qui a commandé l'étude de faisabilité, qui a négocié les ententes avec les propriétaires de terrains et qui représente un gage de confiance auprès de la population en général. Aux yeux des promoteurs du projet, la coopérative est là pour durer et elle continuera de jouer un rôle de leadership et servir d'interface entre les promoteurs externes et la communauté. Les partenaires privés ont exercé des pressions pour l'éliminer, mais la détermination des promoteurs n'a pas permis de transiger sur ce point. Les partenaires extérieurs doivent passer obligatoirement par la coopérative qui, aux dires des promoteurs locaux, est devenue incontournable.

Leçons à retenir

Il est clair qu'un projet aussi complexe et d'une telle envergure dans un domaine jusqu'alors méconnu des gens de la communauté a constitué un véritable défi. « On a failli tout abandonner plus d'une fois » dira l'un des promoteurs. Grâce au support local et institutionnel et surtout à la détermination d'un petit groupe de leaders locaux, le partenariat communautaire-public-privé pourra néanmoins se concrétiser.

À savoir quels ont été les ingrédients de cette réussite, on s'entend pour dire qu'il s'agit d'une combinaison de plusieurs choses et, comme le rapporte humblement l'un des initiateurs du projet, « d'un bon alignement des planètes ». Pour un, il a fallu une idée et un peu d'audace; puis le support local pour faire avancer l'idée. Mais il a fallu vite chercher des appuis à l'extérieur, surtout dans ce genre de projet qui nécessitait de

l'expertise et des investissements substantiels avant même de savoir si le projet pouvait se concrétiser. Aussi, il s'est avéré important de bâtir un support autant local (population, organismes) qu'externe (province, agences fédérales). Enfin, et c'est là où la coopérative a réellement mérité ses lettres de noblesse, il a fallu développer des talents de négociateur.

En rapport à ce dernier point, on a su se servir d'une arme redoutable, soit la négociation des contrats de location avec plus d'une cinquantaine de propriétaires de terrains. Il s'agit d'une autre étape où les négociateurs locaux ont dû faire preuve de tact, de diligence et surtout de patience. On a ainsi tenu des sessions périodiques d'information avec la population et surtout les propriétaires de terrain. En tout temps, il a fallu être transparent, répondre honnêtement aux questions, tout en étant ferme et conséquent, ce qui n'a pas toujours été facile étant donné la nature changeante du projet. Enfin, il a fallu un peu de chances. Comme le soulignera le président de la coopérative d'énergie, on a capitalisé sur les nouvelles politiques énergétiques des gouvernements provincial (Énergie NB) et fédéral ((FHMV), et sur le fait qu'il s'agissait du premier partenariat du genre au N-B.

Que retenir des études de cas ?

Ce qui ressort de ces quelques cas, c'est l'étonnante capacité d'adaptation des communautés, moyennant certaines conditions toutefois. Il appert que l'une de ces conditions est **la fierté**, elle-même substrat de l'identité. Un autre point important est celui de **l'inclusion**. Si on n'inclut pas dès le départ les gens dans un processus, il sera plus difficile des les y intéresser et surtout de les mobiliser par la suite.

Les intervenants insistent par ailleurs sur le message et la façon de le communiquer. Celui-ci doit être consistant, clair et transparent. **L'information** ou la manière d'informer s'avère crucial. Il ne s'agit simplement d'informer sur des décisions déjà prises, mais de valider auprès de la population un processus en cours. Il importe également d'être **clair et concis dans les objectifs** et d'éviter la surenchère au niveau des attentes. Surtout, le message adressé à la communauté doit correspondre à celui livré par les médias, sinon la confusion risque de s'installer. Il faut aussi savoir à quel moment remettre les pendules à l'heure et éviter ainsi la confusion ou même la surenchère qui risque de miner la crédibilité du projet en suscitant des attentes qui risquent de décevoir en cours de route.

L'appropriation du projet par la communauté constitue de l'avis de tous l'élément-clé de la prise en charge. Or cette appropriation ne se fait pas automatiquement. On a vu, par exemple, dans la tentative avortée d'une communauté d'intérêt de pêcheurs côtiers que certains groupes de pêcheurs n'ont pas embarqué dans un projet pourtant conçu pour eux avec le support institutionnel. Pour que la communauté s'approprie le projet, il faut apparemment au moins deux ingrédients de base : qu'il soit bien sûr **rassembleur** (cause commune) et qu'il soit **inclusif**, c'est-à-dire, qu'il donne l'opportunité à quiconque dans la communauté de participer ou d'apporter son input, aussi minime soit-il. Les leaders doivent faire comprendre à la communauté qu'ils ne sont avant tout que les porteurs du projet; ils constituent en quelque sorte le contenant de toute l'affaire, alors que le contenu doit se faire avec leur collaboration, leur participation.

La notion de territoire, jumelée à celle de **communauté d'intérêt**, peut également avoir toute son importance. Ainsi, lors du CMA 2009, les îles Lamèque et Miscou (territoire excentré à l'extrémité nord-est de la Péninsule) ont travaillé ensemble comme jamais auparavant à monter des initiatives communes pour leur territoire, notamment le projet "Deux îles, mille trésors" qui a eu beaucoup de succès lors du Congrès et qui est d'ailleurs devenu un événement annuel. Le gens des deux îles ont vu dans ce projet une opportunité de travailler ensemble, mettant de côté leurs différends dans certains dossiers. Ils y ont vu également l'opportunité de se faire reconnaître aux gens de la Péninsule et d'ailleurs. Bref, le sentiment d'appartenance et la fierté collective l'ont ici emporté sur l'isolement et l'indépendance auxquels ces deux groupes d'insulaires sont habitués.

Le recours au **talent local** constitue également un point fort. Dans tout projet de portée communautaire, il y a moyen de déceler et d'impliquer le savoir-faire local, sans pour autant se gêner d'aller chercher l'expertise à l'extérieur si besoin est. On arrive ainsi à former des compétences locales dont plusieurs prendront le leadership au sein de l'organisation ou plus largement à l'échelle communautaire.

Établir des **partenariats gagnants** s'est aussi avéré un élément-clé de la réussite de plusieurs initiatives. Un partenariat gagnant, pour la communauté ou l'organisme porteur de projet, comprend des partenaires variés et complémentaires. Ce n'est pas le nombre de partenaires qui compte, mais leur qualité, c'est-à-dire la contribution (tangible ou moins tangible) que chacun peut apporter. Par exemple, dans le cas de la piscine régionale à Shippagan, ce sont les partenaires locaux (pop, DSL, municipalités, l'Université.) qui dans les premières phases ont soutenu l'initiative, permettant ensuite au Comité d'implantation d'aller chercher l'appui financier des partenaires institutionnels. La démarche fût toute autre dans le cas du CMA 2009 alors que le Comité d'organisation a pu compter dès les débuts sur le support financier institutionnel, facilitant dès lors le support par commandites. L'apport de d'autres types de partenaires est non seulement souhaitable, mais crucial pour bien des initiatives à caractère communautaire. On pense à l'appui des chambres de commerce, d'entreprises privées (ex : Aliant pour les communications lors du CMA 2009), d'investisseurs locaux (ex : complexe de chalets à Tracadie-Sheila), d'organismes sociaux, d'entreprises collectives ou coopératives (ex : projet éolien de Lamèque).

Quelques mots sur les communautés linguistiques minoritaires

À l'image des régions et groupes défavorisés de par le monde qui visent une prise en charge au niveau communautaire, l'espace minoritaire francophone ou anglophone au Canada est loin d'être homogène. Ce sont des entités distinctes, et ce, sur bien des aspects (localisation, espace de peuplement, niveau de minorisation, vitalité linguistique et culturelle, marché du travail, etc.). Au sein même des espaces provinciaux, comme au Nouveau-Brunswick et en Ontario, la problématique de la minorité francophone varie énormément selon l'espace géographique (nord du N-B vs le Sud ; Madawaska vs Péninsule acadienne ; nord ontarien vs Péninsule ontarienne ou région d'Ottawa). La problématique de prise en

charge du développement économique diffère logiquement pour chacun des nombreux « noyaux francophones » au pays.

Par ailleurs, le concept de vitalité économique des CMLO ne saurait être confiné à l'espace identitaire proprement dit. Tout en reconnaissant l'importance de protéger la langue minoritaire, certains (Paquet, 2008 ; Heller, 1999) semblent préconiser le plurilinguisme, lequel peut s'avérer plus salubre (économiquement) à la fois pour la communauté et pour ses membres. Au lieu de se territorialiser et de se refermer sur elle-même, la minorité peut s'ouvrir sur l'extérieur et créer par exemple des partenariats bénéfiques avec la majorité.

Plusieurs minorités francophones au pays (C-B, N-B) n'hésitent pas à créer des partenariats avec la communauté anglophone. Dans les centres urbains des Maritimes, les minorités franco ont compris qu'il était possible de sortir du cadre restreint de l'espace identitaire (ex : centre scolaire-communautaire) sans y perdre son âme. Et qu'on pouvait en soutirer des bénéfices tangibles tant du point de vue économique que de la vitalité communautaire. Par exemple, dans l'agglomération très anglo-saxonne de Saint-John au N-B, l'ouverture de la minorité francophone s'est traduite par une reconnaissance de leur contribution à la diversité socioculturelle du Saint-Jean métropolitain (Allain, 2003).

Voilà pour l'essentiel les grands traits tirés de la littérature et des expériences de terrain concernant la prise en charge du développement économique communautaire. Des ingrédients-clés ont été relevés, entre autres : le sentiment d'appartenance ou l'identité, à la base de la fierté collective; l'inclusion, qui en plus de faciliter l'engagement fait éclore le leadership latent; ainsi que le partenariat, sous ses formes diverses, sans lequel il est souvent impossible pour une petite communauté de réaliser ses ambitions. On a appris que l'interaction et la contribution de ces facteurs sont d'autant plus évidentes dans un milieu porteur, c'est-à-dire un milieu ouvert, prêt aux changements, inclusif et innovateur. Dans un tel milieu, le processus de prise en charge s'enclenche plus aisément et a toutes les chances de perdurer et même de se renforcer... tel le dicton « Le succès engendre le succès ».