

Réussir le développement des collectivités rurales: les agents de développement local doivent-ils être nécessairement relever de d'administration locale?

Bruno JEAN, Professeur en développement régional
Titulaire de la Chaire de recherche du Canada en développement rural
Directeur scientifique du Centre de recherche sur le développement territorial
Université du Québec à Rimouski
bruno_jean@uqar.qc.ca

Introduction

Pour plusieurs chercheurs universitaires et intervenants, les petites collectivités rurales ne pourront se développer que si elles peuvent avoir accès à des ressources humaines compétentes. Ces dernières, en exerçant une fonction d'assistance technique, peuvent alors accompagner les acteurs locaux (promoteurs privés, publics ou communautaires) dans leurs démarche de conceptualisation et de cheminement critique des projets dans le vaste labyrinthe des processus décisionnels tout en identifiant les pistes possibles pour trouver les financements appropriés.

Si nous sommes tous d'accord pour convenir de l'importance de ce expertise technique pour assurer le *renforcement des compétences* des communautés locales, une question majeure se pose et qui est celle de l'insertion professionnelle des agents de développement dans le milieu local. Doivent-ils être mis à disposition de l'instance locale par une agence régionale ou nationale ou, au contraire, doivent-ils être embauchés (avec un lien d'emploi direct) par cette même par exemple, une municipalité? Se pose également comme question l'effet du type d'ancrage institutionnel de l'agent de développement sur le résultat même de l'intervention de l'agent dans le milieu local. C'est à ce genre d'interrogations auxquelles nous avons voulu apporter une réponse dans

le cadre d'un projet-pilote réalisé au Québec et intitulé: «Opération Villages en mouvement» dont la présente communication rendra compte.

Structure de la communication

Pour répondre à ces questions, notre intervention relatara une expérience menée au Québec, avec le support de l'ex-ministère des Régions et de l'Université du Québec à Rimouski (UQAR), dans petites collectivités locales. Située dans la MRC de Rivière-du-Loup, la première, St-Cyprien est généralement reconnue comme une localité prospère. À l'inverse, la seconde, Saint-Médard, présente tous les symptômes d'une localité en mal de développement. Deux étudiants en formation ont été recrutés. Ils ont œuvré à titre d'«agent de développement» pour période d'un an. Les fonds ont été versés aux municipalités qui devaient embaucher ces personnes comme agent de développement local. Le lien d'emploi était donc clairement défini avec la municipalité (et non avec l'UQAR ou le ministère des Régions). Le rôle de ces personnes consistait à dresser un diagnostic de la situation locale et d'identifier certaines pistes d'actions à mettre de l'avant. Au départ, le processus devait s'étendre sur une période de trois à cinq ans.

Notre invention fera le récit de cette expérience¹. L'analyse démontrera qu'un agent de développement local doit idéalement être mis à disposition de la municipalité par une autre instance (régionale sans doute). Après avoir suivi cette expérience dans deux municipalités, nous nous poserons des questions sur la pertinence du rattachement administratif (c'est-à-dire avec un lien d'emploi) de l'agent de développement rural avec

¹ Cette expérience a été autorisée et financée durant l'année précédente la mise en œuvre de la « Politique Nationale de la Ruralité » par le Gouvernement du Québec. Cette politique mise sur la mobilisation des communautés locales pour initier des petits projets susceptibles de soutenir leur développement. Pour en savoir plus sur cette politique, voir : JEAN Bruno, «La reconnaissance politique de la ruralité québécoise» dans *l'Annuaire du Québec 2003*, Montréal, Éditions Fides, 2002, pp. 231-241 (Sous la direction de Rock CÔTÉ et Michel VENNE, en coll. avec *Le Devoir*) ISBN 2-7621-2430-1 et on peut visiter le site Internet suivant : http://www.mdrr.gouv.qc.ca/publications/pdf/developpement_regional/fr/ruralite/polnat.pdf

la municipalité locale. De prime abord, nous pourrions penser que la même personne pourrait être au service d'une, de deux ou de trois municipalités rurales dans le cadre des opérations du centre local de développement. Une telle initiative la rendrait sans doute moins vulnérable aux changements rapides d'agenda des instances politiques locales. C'est exactement ce qui se passe actuellement au Québec avec la mise en place d'un nouveau réseau d'agents ruraux dont les financements sont rendus disponibles grâce la nouvelle politique nationale de la ruralité.

Dans la présente communication, nous rappellerons d'abord les objectifs de cette expérience-pilote de développement local. Par la suite, nous dégagerons quelques grandes leçons à tirer de cette expérience. Enfin, nous identifierons un certain nombre de constats qui sont autant de conditions gagnantes pour l'intervention des agents de développement local dans le but de susciter des retombées durables pour le développement intégral des communautés.

1. «Opération Villages en mouvement»: un projet expérimental de développement local

Le projet «Opération Villages en mouvement» a été présenté aux autorités du ministère des Régions en 2000 à titre d'expérience de soutien aux municipalités rurales et d'instrumentation afin de favoriser un développement rural durable des communautés. Il visait à entreprendre une dynamique de recherche-action avec trois municipalités rurales du Bas-Saint-Laurent dont les situations socio-économiques étaient fort différenciées. Il était entendu que le projet devrait permettre de dégager une instrumentation appropriée pour soutenir des démarches de développement local dont les municipalités rurales du Québec ont besoin. Le projet postulait que les collectivités rurales devaient se donner des

outils de développement local afin d'initier et de soutenir un développement auto-entretenu. Ces outils devaient passer par une *animation du développement* capable de mobiliser les nouveaux facteurs immatériels, comme le capital social, les «capacités de développement», l'apprentissage social ou la gouvernance.

Ce projet expérimental s'inscrivait donc dans les intentions de la nouvelle politique de la ruralité lancée le 6 décembre 2001. Il était souhaité, à partir d'un travail d'intervention, d'expérimenter une approche de développement local dans des collectivités rurales et d'en dégager un modèle exportable et adaptable pour toute autre municipalité rurale candidate au développement.

Le projet était justifié en invoquant les constats suivants:

- La sévérité du déclin démographique et économique, qui affecte plusieurs petites collectivités rurales, nécessite des actions innovatrices pour enrayer l'exode des jeunes et initier un processus de revitalisation de ces collectivités.
- Contrairement à l'ancienne économie rurale condamnait ces territoires en raison de *facteurs structurels* (localisation, dotation en ressources, investissements externes, etc.) défavorables, la «nouvelle économie rurale» qui se met progressivement en place ouvre des opportunités nouvelles. En effet, selon plusieurs théories économiques récentes, le développement résulte de plus en plus de *facteurs immatériels* (entrepreneuriat, capital social, capacité d'apprentissage social, de développement des capacités de développement, etc.).
- Ces facteurs immatériels sont potentiellement présents dans toutes les collectivités susceptibles de devenir candidates au développement. Certaines d'entre elles l'ont

d'ailleurs démontré lors des travaux de l'«Opération Villages prospères». La mise en action des forces locales nécessite un travail de prise de conscience, de mobilisation des acteurs du développement et de planification stratégique des projets.

- Traditionnellement, le rôle des instances municipales locales était voué à fournir les services de base aux populations. Aujourd'hui, les municipalités sont interpellées afin d'assurer un leadership dans l'animation du développement économique de la communauté.
- Il est maintenant attesté par les nouvelles théories économiques du développement que l'économie est sensible à la qualité de l'environnement social local². On a bien vu que des municipalités sont plus accueillantes que d'autres ou davantage en mesure de susciter et de soutenir une *atmosphère entrepreneuriale* qui n'est pas sans effet sur leur développement tant social que culturel.
- Sous le thème «Entreprendre en milieu rural», la dernière session de l'Université rurale québécoise a bien montré que le développement local en milieu rural passe par un triple dynamisme: (1) celui des entreprises rurales et de leurs entrepreneurs; (2) celui des agents de développement qui accompagnent les porteurs de projets et (3) celui des municipalités rurales elles-mêmes qui doivent devenir des milieux innovateurs et entrepreneurs.
- Les municipalités sont conviées à devenir entrepreneuses, à entreprendre leur propre développement. Mais elles manquent de moyens et d'expertise. Les milieux de la recherche en développement local et régional reconnaissent qu'il faut instrumenter un nouveau savoir, celui de la planification du développement local en milieu rural.

² Bruno JEAN, "Environnement et développement: la stratégie du développement local durable dans les régions rurales du Québec" dans Jean-Paul CARRIÈRE et Philippe MATHIS (textes réunis par). *L'aménagement face au défi de l'environnement*, Poitiers, ADICUERR et CESA (Université François Rabelais de Tours), 1995, pp. 297-308 (ISBN 2-910880-01-X).

- Une telle planification nécessite suivi scientifique approprié pour dégager des savoir-faire et des modèles d'intervention à la fois généralisables, exportables et adaptables aux diverses situations locales.

Comme on peut le constater, le projet repose sur une hypothèse implicite. Les petites collectivités rurales ont besoin d'une expertise technique pour accompagner leur développement. Pour ce faire, elles doivent bénéficier des services d'une ressource humaine détenant cet expertise, d'où l'idée de créer un lien d'emploi entre la municipalité et l'agent de développement local.

La demande de soutien financier adressée au ministère des Régions faisait état d'une expérience de trois à cinq ans devant se dérouler dans trois communautés rurales du Bas-Saint-Laurent différentes au plan socio-économique. La réponse du ministère a été beaucoup plus restrictive. En effet, seulement deux communautés ont pu bénéficier du projet et ce, pour une seule année. Un renouvellement était, par ailleurs, possible. Comme il est clair dans notre esprit que le développement local nécessite une action à long terme, une année ne permettait que de mettre en place certaines conditions préalables. Même aussi drastiquement modifié, nous avons pensé que le projet pourrait générer des enseignements utiles ce qui fut d'ailleurs le cas comme nous le verrons plus loin. Ayant déjà été sélectionnées dans le cadre du projet «Opération Villages prospères», les municipalités de Saint-Cyprien et de Saint-Médard apparaissaient tout indiquées pour participer à cette expérience de développement local.

2. Les enseignements de l'expérience

Plusieurs enseignements peuvent être tirés de cette expérience. Pour les fins de notre propos, nous mettrons l'emphase sur trois dimensions de l'intervention d'un agent de développement local qui apparaissent comme des conditions essentielles à respecter. Il s'agit de l'insertion de l'agent de développement dans la collectivité locale, du modèle d'action de référence et de l'imputabilité de l'agent à l'égard des liens sociaux, d'autorité et d'emploi.

2.1 L'insertion de l'agent de développement dans la collectivité locale

Dans le cadre de cette expérience, nous avons voulu reproduire une situation réelle où une communauté, par la voie de son instance municipale, décide de créer un poste d'agent de développement. Dans un tel cas, un lien d'emploi s'est établi entre la municipalité et la personne retenue pour occuper le poste. D'emblée, nous constatons que plusieurs conditions critiques doivent être réunies pour assurer une bonne insertion de l'agent de développement dans la communauté. Au surplus, nous aurions tort d'accorder une importance relative à cette étape décisive autant pour l'agent que pour la communauté.

Dans la municipalité de Saint-Médard, la secrétaire municipale a joué un rôle pro-actif dans la gestion du poste d'agent de développement en discutant avec la personne retenue de ses conditions de rémunération, de l'organisation matérielle de son bureau et de son travail. De plus, suite à une séance du conseil municipal, qui devait identifier les tâches prioritaires du nouvel agent de développement mais qui n'a donné aucune indication claire, la secrétaire a convenu des termes de référence du mandat de l'agent.

Nous avons été personnellement appelé à les considérer et nous avons suggéré de les alléger car il nous semblait qu'on attendait trop de réalisations au terme du processus devant durer une année. Cet ajustement été agréé par toutes les parties.

D'une certaine manière, l'insertion semble formellement réussie. Toutefois, il est permis d'avoir quelques réserves par rapport à cette insertion qui risquait de reproduire une situation de dépendance vis-à-vis ce nouvel acteur de développement local. Selon notre conception, un agent de développement local est une personne qui accompagne les acteurs locaux déjà engagés dans un processus tout en évitant de se substituer à eux. En confiant le processus développemental à un agent perçu aux yeux des instances locales comme un expert, on maintient une attitude de dépendance à l'endroit de cette personne ce qui risque de provoquer des déceptions, l'agent ne pouvant répondre à toutes les attentes de la communauté. Soulignons que ce n'était pas la première fois que la municipalité de Saint-Cyprien embauchait un agent de développement local. Aussi, nous n'avons prêté une attention particulière au processus d'embauche, faisant l'hypothèse que la municipalité savait comment procéder.

Ce n'est que plusieurs mois après l'embauche de l'agent de développement que nous avons réalisé qu'aucune forme de lien contractuel ni aucune définition de tâche n'avait été convenue entre l'agent et son employeur. Il y a bien eu des discussions et des ententes verbales sur le travail à exécuter mais l'agent de développement était appelé à faire des tâches changeantes selon la conjoncture du moment. Ce dernier n'est pas parvenu à obtenir la collaboration de ses patrons afin d'entreprendre une démarche préliminaire qui lui semblait nécessaire c'est-à-dire, poser le diagnostic du territoire. Une initiative semblable avait été initiée quelques années auparavant avec la corporation de

développement économique. En fait, il s'agissait plutôt d'une mise à jour relativement rapide. De plus, ce n'est que tardivement que nous avons appris que les conditions salariales offertes à cet agent étaient nettement inférieures à celles dont bénéficiaient celui de Saint-Médard en raison de la participation financière de la municipalité au projet. En outre, une certaine confusion s'est installée sur l'orientation même du travail de l'agent de développement.

2.2 Le modèle d'action de l'agent de développement local

Indépendamment des modèles théoriques de développement local, le travail sur le terrain requiert l'élaboration d'une méthode. Au-delà des nombreuses variantes, on peut identifier deux grandes approches foncièrement différentes:

- l'animation du développement local qui vise à favoriser le développement économique et social de la communauté avec une participation citoyenne forte;
- et le soutien au développement économique local: une approche centrée sur le développement des entreprises dans la communauté, proche du modèle de «commissaire industriel» où le travail se fait selon une approche de «casework» avec les promoteurs industriels.

Dans le cas de Saint-Cyprien, il est très clair que le «modèle de gestion stratégique et intégré»³ adopté par l'agent de développement n'a pas été compris et adopté par les autorités locales de Saint-Cyprien. Quelques mois après son arrivée en poste, cette différence de perception est apparue plus clairement. Le récit de l'expérience fait par l'agent de développement dans son mémoire de maîtrise montre bien que les autorités

locales étaient plus proches du second modèle théorique d'intervention en matière de développement local.

La mise en perspective du cas de Saint-Médard montre, par ailleurs, toute l'importance de bien évaluer l'état initial de développement de la collectivité. Dans ce cas, il était clair que l'approche préconisée en était une d'animation du développement afin de générer les conditions sociales et culturelles aptes à faire émerger un esprit d'entrepreneuriat local solide et durable. Cependant, la tentation est devenue très forte d'aller plus vite que la réalité de l'apprentissage social du développement local. Cela s'est d'ailleurs traduit par l'idée communément partagée entre l'agente de développement local et les autorités locales de mettre en place un Comité local de développement, supporté par la corporation municipale, mais composé des différentes forces vives de la communauté. Ce comité proposa notamment de créer une coopérative de proximité ce qui contribua à envenimer le conflit qui existait déjà entre les différents acteurs locaux. Pour cette raison, de nombreux citoyens ont refusé de se présenter à l'assemblée convoquée pour fonder cet organisme local. Un tel échec n'était pas de nature à renforcer les capacités locales de développement.

L'identification d'une perspective d'action communément partagée entre les autorités locales et l'agent de développement est une condition fondamentale au succès d'une intervention locale. Elle implique des capacités de communication à différents niveaux et avec différents moyens. Dans le cas de la mésentente à Saint-Cyprien, notre étudiant, devenu agent de développement, a constaté après coup qu'il ne se faisait pas

³ Voir: Samuel PAUL (1988), *La gestion stratégique des programmes de développement*, Genève, Organisation internationale du travail, 135 p. et RATTI, Remigio (1988), «Gérer ses relations avec l'extérieur: politique régionale et identité», dans *Colloque européen la dynamique locale et sa gestion*, Lausanne, pp. 169-183.

bien comprendre, ce qui a maintenu une ambiguïté dont personne n'était trop conscient au moment même du déroulement de l'expérience.

2.3 Imputabilité, lien d'autorité, lien d'emploi et lien social

La plupart des théoriciens et des praticiens du développement local s'accordent pour dire que les milieux ruraux ont besoin de l'accompagnement des agents de développement pour soutenir les efforts des acteurs de ces communautés. Mais la question qui pose alors est de savoir quelle est la meilleure structure d'encadrement de ces agents. Avec la présente expérience-pilote, il s'agissait de tester la pertinence d'un lien d'autorité et d'emploi entre l'agent et la corporation municipale locale. Pour prendre une expression à la mode au Québec, l'agent est alors directement imputable de son travail à son employeur, en occurrence la municipalité.

Dans notre esprit, ce modèle était intéressant et ce, pour plusieurs raisons. D'abord, en devant rendre des compte à la communauté, l'agent devait se sentir davantage concerné par les résultats de son travail, bien que sur ce sujet il y ait une inadéquation avec les attentes à court terme des élus locaux et les résultats perceptibles à plus long terme de ce type d'intervention. En outre, nous persistons à croire que la fonction «développement» est une responsabilité locale. En occurrence, les élus locaux doivent mettre en œuvre des actions concrètes en faveur du développement local comme ils le font pour la fourniture des services municipaux. En créant un poste d'agent de développement et en discutant des tâches avec cet employé, les autorités locales doivent alors se sensibiliser à cette fonction du «développement local». Cependant, il faut éviter que le

pouvoir local se substitue à la communauté comme seul acteur du développement local, ce qui a été vécu dans une des localités de l'«Opération Villages en Mouvement»:

Toutefois, la place qu'occupe l'appareil municipal dans le développement de sa collectivité semble déresponsabiliser les citoyens. En effet, nous avons remarqué que les dirigeants municipaux intègrent le développement de leur collectivité à l'offre de services aux citoyens. Or, il s'agit là d'une forme de développement par le haut que nous avons décrit au chapitre deux, mais à une échelle locale. Les citoyens ne sont pas invités à prendre le destin de leur communauté en charge ni à participer aux efforts de développement (...). En somme, nous avons constaté que la mobilisation s'effectue plus aisément lorsqu'il y a une crise ou un enjeu majeur. Sinon, les citoyens s'attendent à ce que leurs élus règlent les problèmes de la municipalité. Autrement dit, la question du développement, dans l'esprit des citoyens, est une activité qui devrait être intégrée aux opérations courantes de la municipalité⁴.

Toutefois l'«Opération Villages en Mouvement» nous a amené à une conclusion imprévue que nous pourrions énoncer comme suit: un agent de développement local peut travailler dans une ou des communautés désignée(s) tout en relevant d'une instance supra-locale comme les conseils locaux de développement. Le lien d'emploi et d'autorité locale serait alors moins déstabilisant car l'agent aurait plus d'indépendance pour mener à bien ses actions tout en confortant les liens sociaux qu'il peut établir avec la société civile. Autrement, l'agent reste très dépendant d'un agenda politique local qui peut très bien ne pas s'harmoniser avec une approche d'action sur le terrain. Il faut aussi parler de l'ensemble des autres conditions de travail qui risquent d'être plus équitables si le lien d'emploi est établi avec une instance supra-locale.

Cette conclusion, surprenante à certains égards, l'est moins si on considère que l'approche du développement local, comme le soutient d'ailleurs plusieurs observateurs, ne peut fonctionner que si elle est uniquement l'affaire seulement du local. Il est alors entendu que le développement local fonctionne s'il retient l'attention et le soutien effectif non seulement des autorités politiques locales mais aussi les instances régionales, voire

nationales. La mise à disposition des ressources humaines d'accompagnement des initiatives locales de développement peut donc faire partie des objectifs et des moyens de politiques nationales.

3. Réussir le développement des collectivités locales: quelques les conditions gagnantes d'une intervention efficace des agents de développement

S'il existait une recette du développement local, il y a probablement belle lurette qu'elle serait mise en application dans tous les territoires du Québec. Tout comme les diverses théories de développement sont fragiles parce qu'encore en construction, les méthodes d'intervention pour susciter le développement le sont encore plus. Pourtant les agents de développement sont individuellement et collectivement détenteurs d'une praxis particulière en la matière. C'est un peu ce que nous avons tenté de faire ici avec une expérience fort limitée dans l'espace et dans le temps. Par contre, cette dernière permet de dégager des constats qui nous semble transférables ailleurs. Ce sont ces conditions gagnantes⁵ que nous voudrions identifier en terminant le présent compte-rendu de cette recherche-action.

Constats et conditions:

- Notre recherche-action, malgré ses limites, a démontré la pertinence et même la nécessité pour les petites collectivités d'avoir accès à une expertise technique de la

⁴ Louis-David MALO, *Une recherche-action sur la gestion stratégique et intégrée du développement: le cas de Saint-Cyprien*, Mémoire de maîtrise en développement régional, Université du Québec à Rimouski, 2003, pp. 125 et 128.

⁵ Plusieurs autres conditions gagnantes concernent non pas tant le travail des agents de développement mais les différents aspects du développement. Voir à ce sujet: JEAN, Bruno, «Réussir le développement des communautés rurales: dix conditions gagnantes» dans *Organisations & Territoires* 12 (2), 2003, pp. 19-31. (Université du Québec à Chicoutimi, ISSN 1493-8871).

part des petites collectivités rurales. Mais le lien institutionnel entre l'agent et la collectivité peut être de différente nature. Par conséquent, il n'est pas nécessaire que le lien d'emploi soit établi directement avec la collectivité locale.

- L'insertion professionnelle de l'agent dans la communauté est un facteur sensible de succès de l'intervention.
- L'approche descendante (de haut en bas) est souvent mentionnée pour parler des rapports de domination entre les gouvernements centraux et les instances régionales et locales. Mais cette approche dominatrice peut aussi se pratiquer à l'échelle locale dans le cas où les élus locaux décident sans prendre les avis de la société civile. Comme les citoyens réalisent qu'ils ne sont pas parties prenantes aux décisions, ils se déresponsabilisent et s'impliquent plus dans la vie locale
- Les actions de développement local doivent reposer sur une solide analyse des potentialités et des contraintes du milieu. Elles doivent aussi s'inscrire dans une planification stratégique locale communément partagée avec les citoyens.
- Le développement local repose, faut-il le rappeler, sur des changements de valeurs et, dans le contexte actuel, sur l'adoption de valeurs compatibles avec l'émergence de la nouvelle économie.
- Si cette recherche-action postulait la nécessité pour des collectivités de devenir des «communautés entreprenantes», il apparaît qu'elles doivent également devenir ce qu'on pourrait appeler des «communautés apprenantes», un modèle démontré à l'échelle régionale par les concepts d'apprentissage social et de «learning regions».
- Plusieurs questions d'éthique et de déontologie professionnelle se posent dans le cadre du travail quotidien des agents sur le terrain, notamment dans le cadre où certaines directives de travail semblent incompatibles avec la philosophie interventionniste de l'agent. Il faut faire émerger ces questions le plus rapidement

possible avant même que des cas problématiques, comme celui que nous venons de décrire, se présentent.

- Par ailleurs, une question reste largement ouverte. Comment évaluer la performance d'un agent de développement local et les résultats globaux de son action? S'il apparaît que la performance du travail réalisé ne peut être associée à des indicateurs de croissance économique, quels pourraient être les bons indicateurs d'une telle évaluation, de plus en plus revendiquée par les financeurs publics?
- Dans les milieux de la recherche en développement local et régional, on reconnaît qu'il faut instrumenter un nouveau savoir, celui de la planification du développement. La présente recherche a permis de faire un petit pas en ce sens mais il en faudra documenter d'autres expériences, ce que nous sommes présentement en train de faire dans le cadre de travaux en cours avec le réseau des sociétés d'aide au développement des collectivités du Québec.
- Le travail des agents de développement sur le terrain réclame plusieurs habiletés en matière de communication. Or, en cette matière, la formation actuelle de l'agent de développement local⁶ semble cruellement faire défaut.
- Il faut mettre en place des formations qualifiantes qui contribueront à la professionnalisation du travail d'agent de développement et qui permettront de développer leurs habiletés face aux multiples facettes de leur travail. C'est avec cette approche en tête que nous tentons actuellement, avec nos collègues du réseau de l'Université du Québec de mettre sur pied un DESS en développement (rural, local et territorial).

⁶ Nous avons fait ce constat dans une recherche antérieure portant sur les pratiques professionnelles des agents de développement. Voir: Bruno JEAN et Jean-Luc FAVREAU, "Qui perd gagne. Les pratiques d'animation du développement rural dans les CADC", dans Serge CÔTÉ, Juan-Luis KLEIN et Marc-Urbain PROULX (dir.), *Et les régions qui perdent...* Rimouski, GRIDEQ, Coll. *Tendances et débats en développement régional*, 1995, pp. 129-150. (ISBN 2-920270-57-5). Actes du Colloque de la Section Développement régional de l'ACFAS de Montréal en mai 1994.

- Si les agents doivent se former, ils doivent aussi former les acteurs locaux avec lesquels ils travaillent. C'est à cette condition, qui s'inscrit dans l'approche du «renforcement des capacités des communautés» qu'un développement local durable pour être initié. Il s'agit ici d'une condition gagnante importante, les récits d'«histoire à succès» d'expériences de développement local en font largement état.

Conclusion

L'expérience-pilote « Opération Villages en mouvement » dans le Bas Saint-Laurent au Québec, malgré le caractère modeste de la démarche, a été porteuse de nombreux enseignements comme nous venons de le faire. Il apparaît que le lien d'emploi entre l'agent et les instances locaux n'est pas une garantie de succès de l'intervention comme il était postulé au départ. L'expérience a plutôt montré qu'un agent dont la définition de tâche est sujet à de brusque changement selon les changements de conjoncture politique locale peut voir ses efforts sérieusement perturbés et son action devenir ainsi inefficaces. Si cela ne se produit pas toujours, c'est un risque à prendre en considération.

Par ailleurs, dans une très petite communauté, comme le cas de Saint-Médard ici, on peut se demander si les dossiers de développement qui porte en eux leur propre pas de temps, leur propre cadence et qui est souvent celle de l'administration centrale, sont tels que l'embauche d'une personne à temps plein se justifie. De là, l'idée d'un agent partagé entre deux ou trois municipalités. Ce qui peut permettre aussi certaines coordination. Par exemple, si chaque communauté contiguë veut réouvrir une pompe à essence dans leur

village, cela ne fait pas sens. Une instance régionale de développement pourrait alors mettre à disposition les services d'un agent de développement à ces municipalités.

Le développement local est fonction de la mise en œuvre d'une nouvelle gouvernance locale efficiente, cette gouvernance fait reposer le processus de décision entre les mains du pouvoir politique local capable de concertation et de partenariat entre les acteurs locaux (secteur privé) et la société civile (souvent représentée par les différentes associations). Dès lors, il faut alors conclure que le modèle d'action de l'agent de développement locale doit reposer sur une bonne compréhension de la logique d'action qu'impose cette nouvelle forme de gouvernance locale.

L'agent de développement local doit pratiquer une vertu difficile pour certains. Cette vertu, c'est l'humilité. Le développement est la résultante d'un effort collectif qui, selon les nouvelles théories du développement local, met en synergie différents types d'acteurs aux intérêts parfois opposés mais capables de réaliser des objectifs communs. À cet égard, le rôle de l'agent peut être d'autant plus efficace à condition qu'il encourage la mobilisation des forces vives de la communauté.

Bruno JEAN
UQAR
Août 2003

Bibliographie

- GREFFE, Xavier, *Le développement local*, La Tour d'Aigues, Éditions de l'Aube – DATAR, 2002, 204 p. Coll. «Bibliothèque des territoires» (ISBN 2-87678-741-2)
- JEAN, Bruno, «Le nouveau rôle des élus locaux: soutenir l'émergence d'une nouvelle gouvernance rurale» dans *Vivante et innovante. La ruralité en devenir. Les Actes de l'Université rurale québécoise en Mauricie du 17 au 22 août 2003*, CD-ROM des Actes, URQ 2003, Ste-Geneviève de Batiscan, 2003 (www.uqtr.ca/urq2003)
- JEAN, Bruno, «Le développement territorial: de l'égoïsme à la solidarité» dans *Le Devoir*, 20 mai 2003, p. A7.
- JEAN, Bruno, «Réussir le développement des communautés rurales : dix conditions gagnantes» dans *Organisations & Territoires* 12 (2), 2003, pp. 19-31 (Université du Québec à Chicoutimi, ISSN 1493-8871)
- JEAN, Bruno, «La reconnaissance politique de la ruralité québécoise» dans *l'Annuaire du Québec 2003*, Montréal, Éditions Fides, 2002, pp. 231-241 (Sous la direction de Rock CÔTÉ et Michel VENNE, en coll. avec *Le Devoir*) ISBN 2-7621-2430-1
- JEAN, Bruno, *Territoires d'avenir. Pour une sociologie de la ruralité*, Québec, Presses de l'Université du Québec, 1997, 318 p.
- JOYAL, André, *Le développement local. Comment stimuler l'économie des régions en difficultés*, Québec, Éditions de l'IQRC (Presses de l'Université Laval), 2002 (ISBN 2-89224-030-0)
- MALO, Louis-David, *Une recherche-action sur la gestion stratégique et intégrée du développement: le cas de Saint-Cyprien*, Mémoire de maîtrise en développement régional, Université du Québec à Rimouski, 2003, p. 125 et 128
- TEISSERENC, Pierre, *Les politiques de développement local*, Paris, Éditions Economica, 2002, 229 p. ISBN2-7178-4485-6
- VACHON, Bernard et Francine COALLIER, *Le développement local. Théorie et pratique*, Boucherville, Gaëtan Morin Éditeur, 1993, 331p. ISBN2-89105-479-2