



Chaire Desjardins  
en développement  
des petites collectivités

UQAT

UNIVERSITÉ DU QUÉBEC  
EN ABITIBI-TÉMISCAMINGUE

BILAN DES APPRENTISSAGES  
DES LABORATOIRES RURAUX

AOÛT 2015





**BILAN DES APPRENTISSAGES**  
**DES LABORATOIRES RURAUX**  
AOÛT 2015

La Chaire Desjardins en développement des petites collectivités de l'Université du Québec en Abitibi-Témiscamingue a pour principales préoccupations la vitalité sociale, la viabilité économique et la validité politique des petites collectivités, plus particulièrement en ruralité. Ses travaux visent à développer la connaissance des problématiques propres aux petites collectivités et à enrichir l'expertise sur les stratégies de revitalisation de ces communautés.

**Distribution**

Chaire Desjardins en développement des petites collectivités  
Université du Québec en Abitibi-Témiscamingue (UQAT)  
445 boul. de l'Université  
Rouyn-Noranda (Québec) J9X 5E4  
Courriel: [chaire.desjardins@uqat.ca](mailto:chaire.desjardins@uqat.ca)

Chaire Desjardins en développement des petites collectivités (UQAT)  
ISBN 978-2-924231-16-6  
Dépôt légal: Août 2015  
Bibliothèque et archives nationales du Québec  
Bibliothèque et Archives du Canada  
© Tous droits réservés

Vous pouvez télécharger ce document sur le site Internet de la Chaire Desjardins en développement des petites collectivités (UQAT) à l'adresse : <http://uqat.ca/chairedesjardins/>

CHAIRE DES JARDINS EN DÉVELOPPEMENT DES PETITES  
COLLECTIVITÉS

BILAN DES APPRENTISSAGES  
DES LABORATOIRES RURAUX

PAR KATHLEEN AUBRY

UNIVERSITÉ DU QUÉBEC EN ABITIBI-TÉMISCAMINGUE  
AOÛT 2015



## TABLE DES MATIERES

TABLE DES MATIERES .....	i
LISTE DES TABLEAUX.....	iii
LISTE DES FIGURES.....	iii
RESUME .....	iv
INTRODUCTION .....	1
PARTIE I.....	3
1. LE PROJET DE RECHERCHE.....	3
1.1 Objectifs.....	3
1.2 Méthodologie .....	3
2. LES LABORATOIRES RURAUX .....	4
2.1 Une mesure du MAMROT .....	4
2.2 Les acteurs en présence.....	7
2.3 Rôles et fonctions des acteurs.....	8
2.4 Les partenariats .....	10
3. LES ÉTAPES D’UN LABORATOIRE RURAL .....	12
3.1. Contexte d’émergence .....	14
3.2 Mobilisation collective .....	15
3.3 Émergence d’un leader .....	16
3.4 Réflexion .....	17
3.5 Acquisition de connaissances .....	18
3.6 Expérimentation .....	19
3.7 Transfert de connaissances .....	20
3.8 Mise en œuvre et pérennité.....	21
4. MODÈLES INSPIRANTS.....	23
4.1 Développement local.....	24
4.2 Innovation sociale.....	26
4.3 Développement des communautés .....	28
PARTIE II.....	30
5. LES APPRENTISSAGES .....	30

5.1	Cadre de référence .....	30
5.2	Le processus de réflexion .....	31
5.2.1	Réflexion et planification.....	31
5.2.2	Les objectifs .....	33
5.2.3	Approche intégrée du développement .....	35
5.2.4	Multifonctionnalité.....	37
5.3	Le processus de mobilisation .....	38
5.3.1	La mobilisation .....	38
5.3.2	Les communications .....	40
5.4	Le processus de collaboration .....	41
5.4.1	Leadership et persévérance .....	41
5.4.2	Partenariats territoriaux et stratégiques.....	42
5.4.3	Réseautage et accompagnement .....	44
5.4.4	La concertation .....	46
5.5	Le processus d'organisation .....	47
5.5.1	Ressources humaines .....	48
5.5.2	La gestion de projet .....	49
5.5.3	Gouvernance .....	51
5.5.4	La commercialisation.....	55
5.5.5	Résultats et pérennité .....	57
5.6	Acquisition de connaissances .....	59
	CONCLUSION .....	63
	RÉFÉRENCES .....	65
	ANNEXE 1 : LISTE DES LABORATOIRES RURAUX.....	69
	ANNEXE 2 : RÉPARTITION DES LABORATOIRES RURAUX PAR RÉGION ET PAR VAGUE	71
	ANNEXE 3 : RÉPARTITION DES LABORATOIRES RURAUX PAR THÉMATIQUE ET PAR VAGUE .....	72
	ANNEXE 4 : LISTE DES ACRONYMES .....	73



## **LISTE DES TABLEAUX**

Tableau 1 : Répartition des laboratoires par thème .....	6
Tableau 2 : Les activités d'acquisition et de transfert des connaissances .....	21

## **LISTE DES FIGURES**

Figure 1. Carte géographique des laboratoires ruraux du Québec (source : Joël Nadeau, 2015) .....	7
Figure 2. Comparaison entre les organismes porteurs au début et à la fin des laboratoires .....	9
Figure 3. Cheminement d'un laboratoire rural-type .....	13
Figure 4. Le laboratoire rural au centre des démarches de développement endogène .....	24
Figure 5. Schéma global simplifié du processus d'innovation sociale (RQIS, 2014).....	27
Figure 6. Démarche de développement des communautés (Mouvement acadien des communautés du Nouveau-Brunswick, 2008, dans Boisvert, 2014, p. 8).....	28
Figure 7. Modèle inspiré du cadre de référence de la gestion du développement local de Prévost (Niska, 2014, p. 8).....	31
Figure 8. Organigramme du gouvernance du Groupe des PDFD (Groupe des Partenaires pour le Développement Forestier Durable des Communautés de Charlevoix et du Bas-Saguenay, 2012, p. 16) .....	53

## RESUME

La mesure des laboratoires ruraux, initiée par le Ministère des Affaires municipales, des Régions et de l'Occupation du territoire (MAMROT) dans le cadre de la deuxième *Politique nationale de la ruralité*, voulait permettre aux communautés rurales de développer et de s'approprier de nouvelles approches dans la mise en valeur de leur territoire. Ainsi 33 expériences innovantes ont été menées en milieu rural partout au Québec entre 2007 et 2014 dans des secteurs aussi divers que la biomasse, la foresterie, l'agriculture, la santé, la famille, l'école, la culture, l'environnement et le développement communautaire.

Nous avons observé des trajectoires d'implantation similaires entre les différents laboratoires. La phase d'émergence du laboratoire comportait des étapes de réflexion, leadership, problématisation et mobilisation. La majorité des laboratoires semble issue d'une prise de conscience collective survenue à la suite d'une situation alarmante affectant la communauté. La phase de structuration correspond à la durée du financement du laboratoire variant entre un et six ans. Les étapes d'acquisition de connaissances, d'expérimentation, de transfert de connaissances et de mise en œuvre se réalisaient simultanément. Une force remarquable des laboratoires a été la capacité à développer des partenariats multiscalaires; les partenaires sont devenus au fil des ans des agents de transfert. Le transfert de connaissances constitue d'ailleurs un des succès les plus visibles de la mesure. Certains laboratoires ont réussi à pérenniser les activités, soit en poursuivant les actions amorcées, en transférant les outils et le mandat à un autre organisme ou en accompagnant une relève préalablement recrutée et formée.

L'étude exploratoire a permis de dégager les bons coups et les difficultés rencontrées par les acteurs en milieu rural, mais surtout de mettre en valeur des processus dynamiques de développement. Des laboratoires se sont inspirés du cadre d'analyse du développement local, de l'innovation sociale ou du développement des communautés. Ces modèles de développement ont orienté

les démarches collectives des projets prenant appui sur le développement intégré, la prise en compte de la dimension sociale, l'ancrage territorial et les capacités des communautés à agir.

Les retombées des laboratoires ruraux ont été bénéfiques à la fois pour les communautés rurales (sentiment d'appartenance, dynamisme territorial, partage et solidarité,) et les organismes porteurs (crédibilité, fierté, compétences, réseautage). Les communautés rurales identifient des bénéfices liés à l'amélioration de la qualité de vie, la mise en valeur des potentiels du milieu, les changements de pratique et le renforcement des capacités du milieu. L'expertise acquise demeure un élément fondamental du développement présent et futur des communautés. Ces apprentissages individuels et collectifs constituent un levier de développement.

Les laboratoires ruraux ont permis de réaliser à la fois un rêve et un défi, partagés par des citoyens et des collectivités rurales, de nourrir la concertation, stimuler le partenariat et sensibiliser le milieu à l'importance d'agir pour le développement de leurs communautés. L'aspect innovant des projets a suscité le développement de nouveaux réseaux de solidarité et la mise en place de nouvelles façons de faire. Ces apprentissages serviront de véritable impulsion au développement des capacités d'une collectivité.

## INTRODUCTION

L'objectif de ce projet de recherche exploratoire est de réaliser un bilan des apprentissages des laboratoires ruraux et des retombées liés au transfert des connaissances dans les collectivités. La mesure des laboratoires ruraux, initiée par le ministère des Affaires municipales, des Régions et de l'Occupation du territoire (MAMROT)<sup>1</sup> dans le cadre de la deuxième Politique nationale de la ruralité, veut permettre aux communautés rurales de développer et de s'approprier de nouvelles approches dans la mise en valeur de leurs territoires. Ainsi 33 expériences innovantes ont été menées en milieu rural, entre 2007 et 2014, pour « prospecter, explorer, expérimenter et innover » avec l'obligation de diffuser leurs résultats. Solidarité rurale du Québec (SRQ), l'organisme de liaison et de transfert *Territoires et innovants en économie sociale et solidaire* (TIESS) ont travaillé en partenariat avec la Chaire Desjardins en développement des petites collectivités de l'Université du Québec en Abitibi-Témiscamingue (UQAT) pour la réalisation de ce bilan, ainsi que le MAMROT, qui avait préalablement exprimé sa volonté de rendre accessible les connaissances issues des laboratoires ruraux à l'ensemble des territoires ruraux.

Le but poursuivi par cette recherche exploratoire n'est pas de documenter la performance entrepreneuriale du laboratoire ou d'évaluer les projets en termes de réussite ou d'échec. Nous cherchons davantage à documenter les conditions d'émergence, dégager les bons coups et les difficultés rencontrées par les acteurs en milieu rural, et surtout mettre en valeur des processus dynamiques de développement. Ces constats seront utiles pour l'étape subséquente le transfert des apprentissages comme catalyseur au développement des capacités d'une collectivité.

---

<sup>1</sup> Nous utiliserons l'acronyme MAMROT tout au long du document bien que le nom du ministère ait changé à l'automne 2014 pour ministère des Affaires municipales et de l'Occupation du territoire (MAMOT).

Ce bilan est divisé en deux parties. La première partie, plus descriptive, introduit le projet de recherche et la méthodologie au chapitre un et la mesure des laboratoires ruraux au chapitre deux. Le troisième chapitre décrit la démarche d'un laboratoire-type en établissant les phases critiques pour l'atteinte des objectifs. Certains laboratoires se sont inspirés des modèles de développement local, d'innovation sociale et de développement des communautés. Ils nous ont fourni des pistes d'analyse pertinentes, identifiant des éléments de réussite issus de ces concepts. Ce sera l'objet du chapitre quatre. La deuxième partie, plus analytique, permet de dégager quelques constats. À travers le cadre de référence du développement local, nous aborderons au chapitre cinq les apprentissages liés au processus de réflexion, de mobilisation, de collaboration et d'organisation. Les réalisations et les connaissances produites par l'ensemble des laboratoires sont d'une richesse inouïe pour le devenir des communautés rurales. D'ailleurs, la réflexion et les actions menées par les laboratoires ruraux débordent largement la durée de la mesure. Nous souhaitons que ce premier état de situation puisse vous les faire partager.

## **PARTIE I**

### **1. LE PROJET DE RECHERCHE**

#### **1.1 Objectifs**

L'objectif de ce projet est d'établir un bilan collectif des projets de laboratoires ruraux menés au Québec entre 2007 et 2014 et de dégager des apprentissages transférables à l'ensemble de la ruralité du Québec. Les apprentissages réalisés concernent autant les capacités de développement individuel et collectif que les processus expérimentés à travers les laboratoires. Nous nous sommes davantage concentrés sur les mécanismes mis en place que sur des projets eux-mêmes.

#### **1.2 Méthodologie**

La période couverte par cette étude débute à la signature des protocoles d'entente des premiers laboratoires ruraux, en mars 2008, jusqu'à la fin de la mesure le 31 mars 2014.

Nous avons pris connaissance et analysé l'ensemble des 33 laboratoires ruraux en consultant la documentation afférente (journaux de bord, rapports, bilans annuels et finaux, plans d'affaires, plans d'action, publications, revues de presse, sites web, etc.) incluant chacune des fiches d'information préparées par le MAMROT sur chacun des laboratoires. Par la suite, nous avons confectionné une grille d'analyse et rédigé des fiches synthèses résumant le contexte d'émergence, les difficultés, les résultats obtenus, les éléments de réussite, l'après-projet ainsi que les recommandations des projets. Ce travail nous a permis de présenter le cheminement type d'un projet de laboratoire rural et de dégager des constats.

Trois entrevues ciblées avec différentes directions régionales du ministère des Affaires municipales, des Régions et de l'Occupation du territoire (MAMROT) (Abitibi-Témiscamingue, Estrie et Gaspésie) ont permis d'approfondir l'analyse

et d'enrichir les conclusions, en vue de l'étape du transfert. Les entrevues interrogeaient le contexte d'émergence et la mise en œuvre des laboratoires sur le territoire des différentes MRC, les apprentissages réalisés en regard des projets et objectifs, les retombées des laboratoires ruraux dans le milieu ainsi que le rôle des acteurs et l'accompagnement de la mesure des laboratoires ruraux.

## **2. LES LABORATOIRES RURAUX**

### **2.1 Une mesure du MAMROT**

La mesure des laboratoires ruraux émane de la Politique nationale de la ruralité 2007-2014 (PNR) du MAMROT. L'originalité de cette mesure était de soutenir les communautés rurales pour « prospecter, explorer et expérimenter » de nouvelles dimensions du développement rural, porteurs d'avenir. Plus spécifiquement, le laboratoire rural constitue un projet-pilote de développement innovant, initié et réalisé par un organisme localisé en milieu rural. En concordance avec les orientations de la PNR et du pacte rural de la MRC où il se déroulait, le projet de laboratoire pouvait s'échelonner sur une période maximale de six ans. Les résultats escomptés du laboratoire devaient « démontrer une progression au fil des années et une durabilité au terme du projet » (MAMR, 2007, p. 6).

L'objectif étant de développer les connaissances et de les diffuser, les projets retenus avaient l'obligation de partager leurs expériences avec le milieu et l'ensemble de la ruralité québécoise. Les laboratoires ciblaient les objectifs suivants :

1. Favoriser les initiatives innovantes des milieux ruraux;
2. Démontrer la capacité de renouveler la ruralité;
3. Explorer de nouvelles façons de faire pour aborder les problématiques rurales;
4. Accroître la maîtrise des milieux ruraux sur leur avenir;

5. Soutenir les initiatives novatrices suffisamment longtemps pour leur permettre d'en dégager des avenues gagnantes (MAMR, 2007, p. 6).

Un aspect distinctif de cette mesure de la PNR est le processus d'appels de projets réservé aux municipalités locales et régionales (MRC), OBNL, coopératives (non financières) et conseils de bande. La sélection a été effectuée par un comité d'évaluation pour chacun des champs thématiques à partir des projets déposés par les promoteurs dans les différentes directions régionales. Le Comité des partenaires de la ruralité<sup>2</sup> ainsi que les directions régionales du MAMROT ont émis des recommandations tandis que le ministre a effectué le choix final en fonction des évaluations et avis reçus. L'aspect novateur du projet, la capacité de transfert des connaissances acquises et la mobilisation du milieu et des partenaires constituaient des éléments prépondérants dans la sélection.

Un total de 33 projets<sup>3</sup> a été retenu sur les 252 projets reçus et analysés par le MAMROT. Une enveloppe budgétaire globale de 15,5 M\$ a été consacrée à cette mesure, répartie sur 7 ans, entre 2007 et 2014. Les quatorze premiers projets ont débuté en 2007, dix en 2008 et neuf en 2009. Ces projets s'inscrivaient dans l'un ou l'autre des 15 champs thématiques proposés.

La nomenclature retenue par le MAMROT présentait à la fois des champs sectoriels (école, famille, santé) et d'autres multidisciplinaires (développement intégré des ressources, approche multisectorielle de développement, développement rural porteur). Le secteur de l'énergie, de l'agriculture et de la nouvelle foresterie regroupe 14 projets, ce qui représente 42% de tous les laboratoires. Le deuxième secteur en importance est celui de la santé avec quatre projets (12%). Les thèmes à caractère socio-culturel rassemblent deux

---

<sup>2</sup> Composé de Solidarité rurale du Québec, la Fédération québécoise des municipalités, l'Union des municipalités du Québec et l'Association des centres locaux de développement du Québec, ce comité avait été mis en place par le gouvernement du Québec pour la mise en œuvre de la Politique nationale de la ruralité 2014-2024.

<sup>3</sup> La liste complète des projets et des régions se retrouve en annexe.



projets chacun. Des laboratoires chevauchent plusieurs thèmes, s’inscrivant à la fois dans une logique sectorielle verticale et un modèle plus horizontal de développement rural porteur ou de développement intégré des ressources.

Tableau 1 : Répartition des laboratoires par thème

Thème	Nombre
Énergie (biomasse)	5
Agriculture-agroalimentaire	4
Nouvelle foresterie	5
Santé	4
Famille, école, culture, environnement, développement communautaire et entrepreneuriat	12
Autres secteurs	3

Les laboratoires ruraux sont situés dans 13 régions du Québec. Les laboratoires sont localisés sur la carte géographique à la figure 1 (pour connaître les titres des laboratoires auxquels les numéros sont associés, référez-vous à l’annexe 1). Les régions de la Montérégie et de la Gaspésie-Iles-de-la-Madeleine arrivent en tête avec quatre projets chacune tandis que sept régions (Bas-Saint-Laurent, Estrie, Outaouais, Abitibi-Témiscamingue, Chaudière-Appalaches, Laurentides et Saguenay-Lac-Saint-Jean) obtenaient trois projets. Deux projets se déroulaient dans la région de la Capitale Nationale et un seul pour les régions de Mauricie, Côte-Nord et Lanaudière.

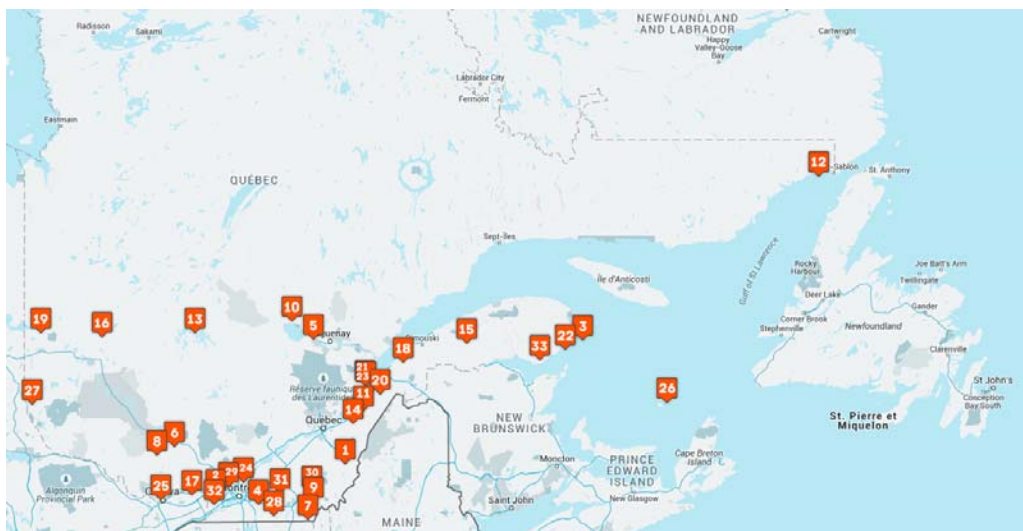


Figure 1. Carte géographique des laboratoires ruraux du Québec (source : Joël Nadeau, 2015)

## 2.2 Les acteurs en présence

L'analyse permet de distinguer trois grandes catégories d'acteurs présents dans la mise en place des laboratoires ruraux soit l'État, la société civile et les entreprises privées. Ces acteurs ont tous accompagné les laboratoires et contribué au renforcement de leur capacité d'agir.

L'État et la sphère publique regroupent les élus (provinciaux, municipaux), les ministères et les acteurs institutionnels dotés d'une forte représentation politique telles les Municipalité régionales de comté (MRC) et Conférences régionales des élus (CRÉ) ainsi que les professionnels qui y travaillent. Ces acteurs assument des fonctions de représentation politique et institutionnelle.

La deuxième catégorie, la société civile, inclut une multitude d'organisations collectives et communautaires indépendantes de l'État et de la société politique: associations à caractère non lucratif, syndicats, coopératives et associations professionnelles. La société civile constitue le cœur de la société et, selon plusieurs laboratoires, lui assure son dynamisme culturel et politique. Les Centres locaux d'emploi (CLE) sont en quelque sorte des organisations hybrides, à la jonction de la société civile et publique. Organismes sans but lucratif dirigés par un conseil d'administration, ils sont néanmoins financés et

mandatés par l'État pour soutenir les initiatives de développement local. Finalement, les entreprises privées font référence aux entreprises économiques commerciales, industrielles et bancaires et constituent une troisième catégorie d'acteurs à part.

### **2.3 Rôles et fonctions des acteurs**

Nous retrouvons deux rôles essentiels des acteurs dans l'évolution d'un laboratoire rural, celui de promoteur et celui de partenaire. Le promoteur désigne à la fois le groupe porteur qui a entrepris la démarche et soumis le projet au MAMROT et l'organisme responsable du projet. L'organisme promoteur pouvait s'associer différents partenaires du secteur associatif, privé ou institutionnel. La diversité des initiatives témoigne de la diversité des promoteurs impliqués dans les collectivités à l'échelle locale ou régionale.

Près de la moitié (48,5%) des laboratoires sont des initiatives issues de la société civile. Les organismes à but non lucratif et les coopératives sont les formes juridiques les plus actives, ayant initié huit laboratoires chacun. Les MRC, les CLD et les municipalités ont été à l'origine de quatre laboratoires chacun, dont deux réalisés par des corporations municipales de développement. Finalement, les établissements scolaires ont porté deux projets et ont participé à la création d'OBNL pour prendre le relais.

Plusieurs municipalités et CLD ont participé à la mise en place d'une structure autonome, une coopérative ou un OBNL, après l'acceptation du projet par le MAMROT, et lui ont transféré la gestion du laboratoire. La justification était d'assurer la pérennité du projet. Le tableau 2 compare les organismes promoteurs des laboratoires au début de la mesure (en bleu) et ceux ayant pris la relève à la fin de la mesure (en rouge). Nous constatons que les deux tiers (63,5%) des laboratoires sont dirigés par des organismes de la société civile à la fin de la mesure des laboratoires ruraux. Ainsi, par exemple, le CLD Antoine-Labelle, le CLD d'Acton et le Conseil de la Nation Atikamekw ont participé à

la création de coopératives pour poursuivre les actions initiées par le laboratoire. La municipalité de Notre-Dame-du-Rosaire délègue la réalisation du projet à un OBNL, nouvellement créé, tandis que d'autres municipalités utilisent leurs corporations de développement pour amorcer la mise en œuvre.

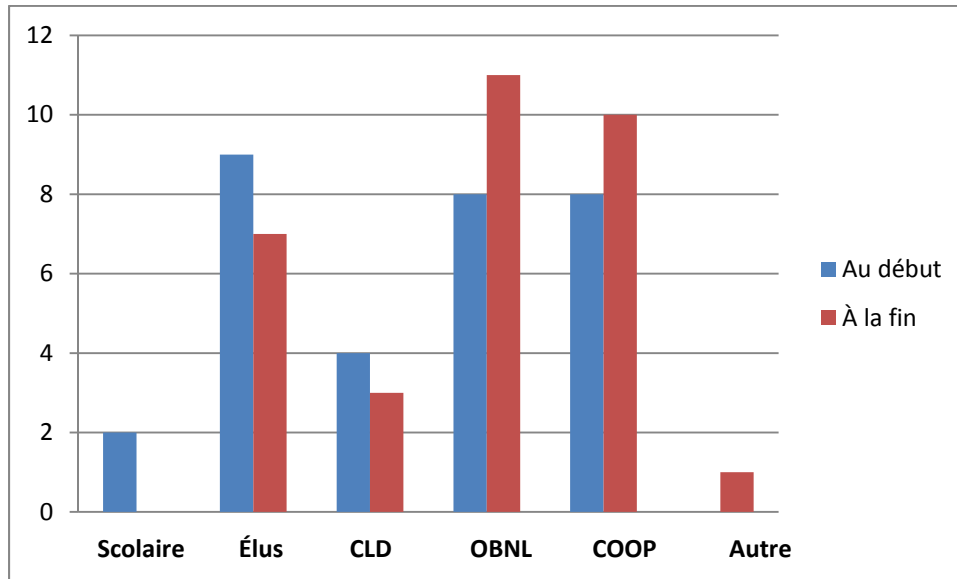


Figure 2. Comparaison entre les organismes porteurs au début et à la fin des laboratoires

Tous les laboratoires ont engagé du personnel dont un coordonnateur ou chargé de projet pour réaliser les activités. La nature très diversifiée des laboratoires s'est traduite par l'engagement qu'une équipe plus ou moins nombreuse pour mener à bien les différents mandats de recherche, expérimentation, transfert, communications, mobilisation, administration, etc. Les MRC, CLD, CRÉ ou municipalités pilotant des laboratoires pouvaient assumer une partie des tâches cléricales, ce qui a pu limiter l'embauche.

Le rôle des directions régionales du MAMROT était d'accompagner les promoteurs, d'assurer les suivis budgétaires et administratifs et de participer au comité de suivi mis en place pour chacun des laboratoires :

Lors de la sortie de la mesure des laboratoires ruraux, le MAMROT a eu un rôle de promotion auprès des MRC. C'était un défi au départ : il y avait beaucoup de difficulté pour les gens à comprendre le concept de laboratoire. On leur faisait beaucoup retravailler pour ce que soit pensé davantage en terme de démarche, d'un essai, de projet

expérimental. (Entrevue 2)

Des représentants d'autres ministères se sont également impliqués dans la réalisation des laboratoires. Il s'agit principalement du ministère de l'Agriculture, des Pêcheries et de l'Alimentation du Québec (MAPAQ) pour les projets agricoles, du ministère de l'Énergie et des ressources naturelles (MRN) pour la nouvelle foresterie et la biomasse, et du ministère du Développement économique, de l'Innovation et de l'Exportation (MDEIE), sollicité pour le caractère industriel de certains projets. La participation au comité de suivi favorisait des échanges avec des partenaires des autres ministères :

Il y avait des échanges qui se faisaient, une belle collaboration, les gens étaient contents, considéraient ça importants. C'est une des retombées, le réseau de contact, des silos qui se parlaient pas souvent : forestier, agriculture, municipal. Entre la santé publique, MAPAQ, MAMOT, la santé, CRÉ... ça fait des liens... c'était une force, l'intersectorialité, qu'on a pas très souvent. (Entrevue 3)

Nous avons constaté une moins grande participation des organismes fédéraux de développement ou d'aide à l'entrepreneuriat.

## 2.4 Les partenariats

La mesure de laboratoire rural privilégiait la mobilisation du milieu et la conclusion de partenariats. Pour l'obtention d'un projet, les promoteurs devaient solliciter l'appui et la collaboration d'organismes prêts à s'investir dans la réussite du projet, en offrant accompagnement et soutien technique. L'appui de la MRC constituait une condition préalable puisque la concordance du laboratoire avec le plan de travail ou le pacte rural de la MRC était prise en compte lors de la sélection du projet. Nous définissons les « partenaires » comme des organismes ou individus ayant collaboré de façon ponctuelle ou permanente à la mise en œuvre du laboratoire rural. Les laboratoires ruraux ont établi des partenariats avec une multitude d'acteurs à l'échelle locale, supralocale, régionale, provinciale, et même internationale. Favorisés par la proximité géographique, les partenariats locaux et supralocaux sont nombreux. Les municipalités, CLD et, dans une moindre mesure, les MRC sont les

partenaires territoriaux les plus sollicités. Certaines municipalités et CLD vont accompagner des promoteurs tout au long du projet.

À l'échelle régionale, on retrouve surtout des partenariats avec des organismes de développement : Conférence régionale des élus (CRÉ), Union des producteurs agricoles du Québec (UPA), Coopérative de développement régional (CDR), établissements du Centre de santé et de services sociaux, commissions scolaires, universités et centres collégiaux de transfert technologique (CCTT). Des laboratoires de différentes régions se sont entraidés par l'échange d'informations et des visites, comme les laboratoires de Saint-Camille, en Estrie et Val-d'Espoir en Gaspésie. Des partenariats plus sectoriels se sont également développés avec des firmes de gestion-conseil ou des laboratoires spécialisés présents sur le territoire régional.

À l'échelle provinciale, des partenariats techniques et scientifiques ont été développés avec des organismes publics ou privés reconnus pour leur expertise offrant des services de recherche et développement (R et D). Nous retrouvons des consultants individuels et des firmes privées, des centres de recherche publics, des chercheurs du réseau de la santé et de l'enseignement supérieur (collégial, mais surtout universitaire) ainsi que des organismes fédérateurs comme le Conseil québécois de la coopération et de la mutualité (CQCM) et la Fédération des coopératives forestières du Québec.

Quelques laboratoires ont participé à des recherches partenariales favorisant le rapprochement entre théorie et pratique et le transfert de connaissances dans la communauté. La recherche partenariale se distingue par un maillage entre praticiens du milieu et chercheurs universitaires, ce qui implique une réelle relation de réciprocité à toutes les étapes. Les chercheurs participent à la définition de la problématique, à la recherche de solutions et à l'évaluation scientifique de la démarche (comme dans les cas des laboratoires Cité-école et Ma santé en valeur. La collaboration universitaire encourage la réalisation de

travaux universitaires et mémoires de maîtrise documentant la démarche du laboratoires dans des domaines aussi divers que la santé, l'agroforesterie, la biomasse, le développement rural, culturel ou durable.

Les centres de santé et de services sociaux (CSSS) et l'Institut national de santé publique du Québec (INSPQ) ont collaboré étroitement à la démarche pour trois laboratoires amorçant des projets en santé<sup>4</sup> ainsi que celui de la Cité-école en milieu scolaire. Deux de ces laboratoires ont remporté un prix d'excellence du Réseau québécois des Villes et Villages en santé (RQVVS), en 2009 et 2010 pour leurs actions liées aux saines habitudes de vie. Le laboratoire de la MRC d'Argenteuil Ma santé en valeur s'est même inséré dans un projet de recherche pancanadien du RQVVS. Occasionnellement, certains établissements du réseau de la santé et du milieu scolaire ont été interpellés pour des partenariats ponctuels, comme le Centre hospitalier d'Amqui et une école pour participer à un projet de chaufferie à la biomasse.

### **3. LES ÉTAPES D'UN LABORATOIRE RURAL**

Le laboratoire rural constitue un projet de développement avec une composante expérimentale et une « obligation » de transfert de connaissances. Le cheminement des différents laboratoires étudiés présente une démarche semblable. À la lecture des rapports, nous proposons ce modèle de trajectoire d'implantation d'un laboratoire-type en huit étapes qui correspond au cheminement observé. Tel qu'illustré à la figure 2, la phase d'émergence du laboratoire comporte quatre étapes qui se déroulent dans la communauté avant le début du laboratoire.

---

<sup>4</sup> Produire la santé ensemble, Ma santé en valeur et Coopérative de santé Robert-Cliche, groupe de prévention en santé Hans Kaï.

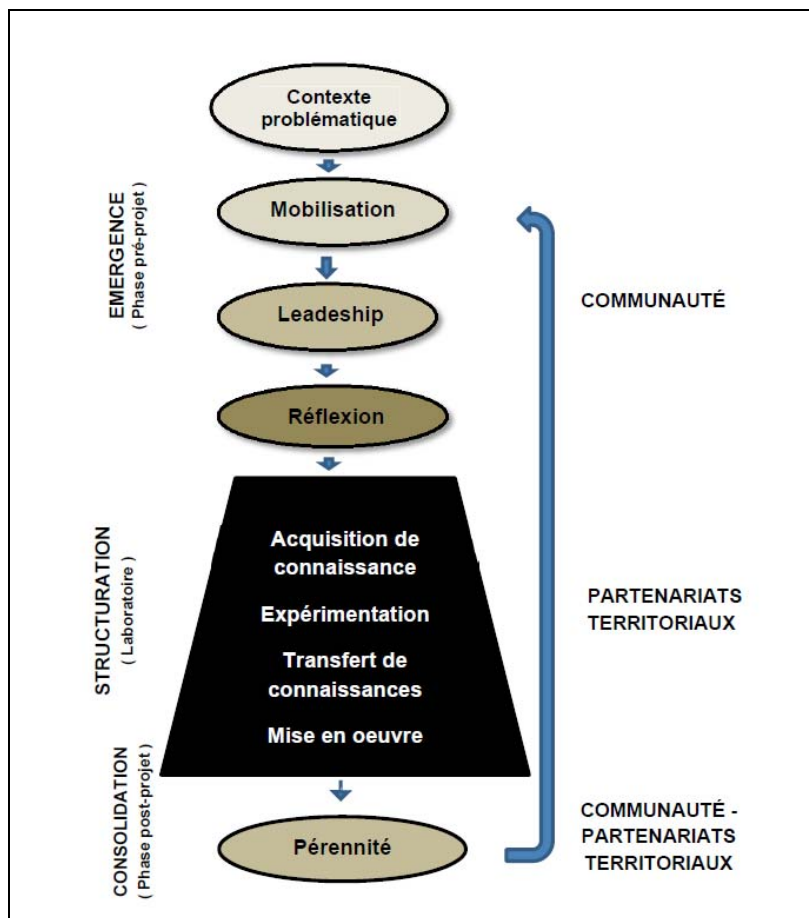


Figure 3. Cheminement d'un laboratoire rural-type

La problématisation, la mobilisation, la formation d'un leader et la réflexion constituent en quelque sorte les étapes préalables à la construction du laboratoire. L'étape de la réflexion, stratégique et décisive, représente une période d'orientation plus ou moins longue. Certains laboratoires sont issus d'une période de planification et de consultation dans le milieu qui s'est échelonnée sur plusieurs années.

La phase de structuration correspond à la durée du financement qui peut s'échelonner entre un et six ans. Dès l'acceptation officielle par le MAMROT s'enclenche une phase d'action : la mise en place du laboratoire et l'opérationnalisation des partenariats. Les étapes d'acquisition de connaissances, d'expérimentation, de transfert de connaissances et de mise en œuvre vont se succéder ou se réaliser simultanément. Parallèlement, des actions de



communications pourront se réaliser pour diffuser de l'information sur l'évolution du projet et les résultats obtenus. Les laboratoires ont progressé à des rythmes différents, certains consacrant plus de temps à une étape ou cumulant deux étapes simultanément.

La dernière phase de consolidation débute dès la mise en oeuvre des activités et se termine avec la fin de la mesure gouvernementale. Certains laboratoires ont réussi à pérenniser les activités, soit en poursuivant les actions amorcées, en transférant les outils et le mandat à un autre organisme ou en accompagnant une relève préalablement recrutée et formée.

### **3.1. Contexte d'émergence**

La majorité des laboratoires semble issue d'une prise de conscience collective, à la suite d'une situation alarmante affectant la communauté ou d'une crise socioéconomique. Quelques projets proviennent d'une initiative individuelle qui a « trouvé preneur » auprès de la communauté. Le contexte d'implantation du laboratoire permet d'identifier les problèmes auxquels il veut répondre (crise forestière, fermeture d'usines, dévitalisation, perte d'emploi, exode des familles, décrochage scolaire, effritement de la solidarité sociale, déclin de l'agriculture, hausse des terres en friche, pénurie de médecins, etc.).

Les laboratoires ruraux témoignent presque tous d'une réalité socioéconomique locale précaire ou problématique. Les environnements géographiques, culturels ou sociaux des laboratoires présentent des similarités et les porteurs expriment souvent des enjeux semblables.

Pour les économies dépendantes de la forêt, la crise de l'exploitation forestière a provoqué la fermeture d'usines spécialisées dans la transformation du bois (scieries) tandis que dans les régions agricoles, le déclin de l'agriculture traditionnelle se traduit par une hausse des terres en friche. La fermeture d'un bureau de poste ou de l'école, la dégradation des paysages, le dévoilement de

statistiques alarmantes sur l'état de santé de la population ou l'abandon scolaire des jeunes ont constitué autant de sonnettes d'alarme pour la mobilisation collective.

Par exemple, la bougie d'allumage pour le laboratoire Biomasse forestière Matapédia fut l'abolition en 2006 des tarifs de biénergie commerciale par Hydro-Québec. Conséquemment, les municipalités et les réseaux de l'éducation et de la santé devaient à la fois absorber une hausse des frais et procéder à la mise à niveau ou à la conversion de leurs équipements de chauffage. La volonté de doter certains bâtiments institutionnels de la Matapédia d'une chaufferie fonctionnant à la biomasse forestière s'est concrétisée sous la forme du laboratoire pour contribuer au développement d'une filière bois-énergie, maintenir des emplois en forêt et créer des emplois spécialisés dans le domaine des chaufferies fonctionnant à la biomasse forestière.

### **3.2 Mobilisation collective**

Les problématiques de dévitalisation ou de dégradation des conditions de vie ont fait prendre conscience aux intervenants socioéconomiques, aux élus et aux citoyens de l'importance d'explorer de nouvelles opportunités de développement afin de diversifier l'économie, créer de l'emploi et dynamiser la communauté. À la suite d'une prise de conscience sur les problèmes collectifs qui affectent leur communauté et des enjeux sous-jacents, les citoyens et organismes vont se mobiliser dans des actions de sensibilisation, de développement et de concertation. La mobilisation désigne l'action d'une communauté qui s'engage dans une démarche pour agir collectivement sur des enjeux qui la touchent. La mobilisation collective des acteurs autour du projet et l'émergence d'un noyau de personnes assumant un leadership partagé sont des éléments communs à l'ensemble des laboratoires.

Par exemple, la région de l'Outaouais est caractérisée par une population en diminution, une dépendance à l'économie forestière qui est en crise et une

faible diversification économique. Cependant, des acteurs locaux ont ciblé le potentiel de développement récréotouristique offert par la qualité de l'environnement naturel. En 2008, à la suite de l'analyse des enjeux socio-économiques de la Vallée-de-la-Gatineau et du Pontiac et voulant diversifier l'économie de ces régions dévitalisées, la Commission scolaire des Hauts-Bois-de-l'Outaouais s'est montrée proactive. Elle a convaincu ses partenaires d'implanter le Pôle d'excellence de formation en récréotourisme de l'Outaouais (PERO) sous la forme initiale d'un laboratoire rural.

### 3.3 Émergence d'un leader

L'émergence d'un leadership individuel ou partagé traduit la capacité de transformer un enjeu spécifique en projet collectif. L'action de leadership a été de canaliser les forces vives du milieu dans un projet rassembleur. Le laboratoire rural serait le fruit du travail accompli par ce leadership. En effet, la mesure de laboratoire offrait l'opportunité de solidariser citoyens, élus, acteurs socioéconomique, autour d'une problématique locale et de former un noyau de travail dynamique et mobilisateur. Les trois exemples suivants illustrent des démarches issues d'un leadership individuel, institutionnel ou politique.

En Estrie, un enseignant propose l'idée d'un projet éducatif centré sur le modèle d'une cité grecque au directeur nouvellement en poste. Confrontée à un décrochage scolaire important et à une perception assez négative des élèves envers leur communauté, l'École secondaire Louis-Saint-Laurent innove avec un projet de cité-école. Dès l'année suivante, on fait appel à la collaboration de tous les élus municipaux et de plusieurs organismes publics et entreprises du territoire. Trois ans plus tard, le projet rassembleur de Cité-école bénéficie de la mesure du MAMROT pour poursuivre sa mission de la réussite scolaire et du sentiment d'appartenance.

À l'autre bout du Québec, deux citoyennes de la MRC Rocher-Percé « font le pari et partagent le rêve » de transformer le défi de l'autonomie alimentaire en

projet de développement pour l'ensemble de la communauté de Val-d'Espoir. Le laboratoire Produire la santé ensemble « est une initiative qui a commencé à se développer, auquel un groupe de personnes a adhéré et toute la communauté s'est impliquée » (Entrevue 3).

Au moment du dépôt du laboratoire rural, deux municipalités, l'une située dans la MRC de Kamouraska et l'autre en Abitibi-Ouest, faisaient face à une crise forestière d'envergure à la suite de la fermeture de l'usine de sciage du village. La municipalité de Mont-Carmel voulait racheter une pourvoirie et obtenir le bail afin d'en gérer les ressources fauniques et forestières tandis que la municipalité de Champneuf visait l'implantation d'une usine de granule. Partageant l'objectif de relancer l'économie locale grâce à de nouvelles activités économiques, ces municipalités font chacune office de leader dans leur milieu, notamment par la mise sur pied d'une corporation de développement<sup>5</sup> et de l'obtention d'un laboratoire rural.

### 3.4 Réflexion

L'étape de réflexion permet d'orienter le projet, d'évaluer les besoins, de faire des choix stratégiques et de valider en quoi le projet répond aux besoins initiaux. Une proportion importante de promoteurs avait amorcé la réflexion et initié la démarche en amont de la mesure de laboratoire, tandis que d'autres laboratoires ont été élaborés à la suite de l'appel de projets du MAMROT. La réflexion préalable a permis à Bois Énergie Matapédia de cibler un projet dans une filière créatrice d'emploi (biomasse), « vecteur de développement local et indépendant des marchés internationaux et des problèmes géopolitiques » (Coopérative forestière de la Matapédia, 2013, p. 11). La compréhension des enjeux a été la première action réalisée par le laboratoire rural des Iles-de-la-Madeleine pour comprendre à la fois les phénomènes globaux et le contexte

---

<sup>5</sup> La Corporation de développement de la forêt communale de Mont-Carmel et la Cellule d'Aménagement des Coteaux pour le secteur de Champneuf, Rochebaucourt et La Morandière (Abitibi).

rural local, identifier les difficultés et définir une stratégie appropriée pour la gestion des matières résiduelles en milieu insulaire.

Le processus de réflexion précède l'acquisition de connaissances afin de tenir compte des enjeux et particularités du milieu. Nous constatons que certains laboratoires ont débuté l'étape critique de la réflexion en phase préprojet. Généralement, la réflexion se poursuivait durant la première année du laboratoire.

### 3.5 Acquisition de connaissances

L'étape d'acquisition de connaissances débute dès que le projet est officiellement accepté. Cette étape, préalable à l'expérimentation, consiste à développer des « savoir-faire inexistantes » au départ dans le milieu. L'acquisition des connaissances s'est faite en continu puisque la mise en place de nouveaux processus alternait avec l'acquisition de nouveaux savoirs.

Dans l'optique du « comprendre pour pouvoir intervenir », la quasi-totalité des projets a entrepris une première phase de collecte des données pour mieux connaître le potentiel du territoire, cerner les besoins du milieu ou documenter les procédés<sup>6</sup>. Les laboratoires auraient favorisé l'acquisition de connaissances (savoir), le développement de compétences (outils, techniques et stratégies constituant le savoir-faire) et de nouvelles attitudes à adopter (le savoir-être) dans une multitude de volets :

- Technique : horticulture, transformation, conditionnement de produits agroforestiers, agriculture, gestion des matières résiduelles, etc.;

---

<sup>6</sup>Travail d'enquête (questionnaires, entrevues, focus-group), inventaires, répertoires et catalogues (paysages agricoles, produits agroalimentaires régionaux, PFNL), analyses, études de marché et de faisabilité (biomasse forestière, potentiel récréotouristique, modèle économique agroforestier), plan de développement pour un camping, cahiers de charges, guide d'application pratique de l'approche de concertation, etc.

- Gestion : processus de négociation, évaluation des prix de revient, démarche partenariale, concertation, évaluation, etc.;
- Mise en marché et commercialisation de produits : outils promotionnels, service à la clientèle, logistique de transport, etc.;
- Développement local, développement rural, gouvernance participative, entrepreneuriat collectif, gestion territoriale. etc.

### 3.6 Expérimentation

L'un des principaux objectifs de la mesure était de permettre l'expérimentation : « Le laboratoire rural donnait le droit à l'essai et à l'erreur, c'était apprécié. Ça donnait la chance d'essayer et de réajuster le tir » (Entrevue 2).

Assez rapidement, la plupart des laboratoires ont commencé leurs activités par l'expérimentation d'une démarche, d'un mode de gestion ou d'une nouvelle technologie. L'expérimentation, essence même de la mesure des laboratoires ruraux, a pris des formes assez variées allant de l'essai-erreur à petite échelle jusqu'au projet pilote. Essais, mise au point de procédés, mise en œuvre d'une nouvelle démarche, la diversité des actions surprend. Nous avons constaté que des projets similaires avaient utilisé des stratégies différentes. Les phases de développement et de consolidation s'enchaînent lorsque l'expérimentation valide les résultats escomptés, tandis que dans le cas contraire, nous retrouvons des phases de restructuration ou de réorientation.

Nous pourrions regrouper les laboratoires selon la nature de l'expérimentation. Certains projets techniques et sectoriels visent le développement d'un produit ou d'une filière et s'adressent à une clientèle très ciblée : producteurs agricoles, travailleurs autonomes, forestiers, etc. D'autres projets multidimensionnels proposent une approche globale destinée à l'ensemble de la population. C'est le cas des projets en santé et en développement communautaire. L'expérimentation, dans le premier cas, se traduit davantage en indicateurs quantitatifs, mesurés par exemple par la régie en champs, et permet de mesurer les paramètres précis (croissance, tolérance au gel, coût de production, taux

d'humidité, efficacité de la chaufferie, etc.). Dans l'implantation de démarches collectives, les indicateurs sont plus globaux et portent davantage sur des mesures de sensibilisation et de changements de comportements. Certains laboratoires ont instauré des mécanismes d'évaluation et de rétroaction en continu.

### **3.7 Transfert de connaissances**

La mesure de laboratoire rural comportait une obligation de transfert des connaissances acquises vers la collectivité locale et l'ensemble de la ruralité du Québec. Cet aspect était pris en compte dans l'évaluation des projets. Selon une direction régionale, les attentes du MAMROT quant aux types de transfert de connaissances n'étaient pas tout à fait claires, vu qu'il s'agissait d'une nouvelle mesure. Le transfert représentait donc un maillon faible pour certains laboratoires, car ceux-ci le confondaient avec l'évaluation, le rapport final ou des activités de communications. On constate également que des directions régionales n'étaient pas au courant des laboratoires des autres régions, malgré les rencontres nationales. Il aurait donc été intéressant, selon une direction régionale, d'avoir une plateforme en ligne à disposition pour suivre l'évolution des laboratoires, connaître les points forts et faibles et partager l'information.

Tous les laboratoires ont organisé, à intensité variable, des activités de transfert à l'échelle locale, régionale ou provinciale, ce qui s'est traduit par un volume considérable d'actions et de publications. Les activités de diffusion organisées par les promoteurs étaient surtout locales ou supra locales tandis que les activités initiées par des organisations extérieures étaient d'envergure provinciale. Nous avons sélectionné un échantillon représentatif des activités d'acquisition et de transfert des connaissances, présenté au tableau suivant. Des laboratoires ont regroupé les activités de diffusion avec celles de promotion et de relations publiques.

Tableau 2 : Les activités d'acquisition et de transfert des connaissances

Activités	Acquisition de connaissances (Formation)	Transfert de connaissances (Diffusion)
<b>Interne</b> Partage des savoirs dans la communauté	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Autoformation continue.</li> <li>• Lecture de documentation (études, plan de développement, etc.).</li> <li>• Rencontre des organismes de soutien locaux et régionaux.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Journaux et bulletins locaux.</li> <li>• Entrevues radiophoniques.</li> <li>• Journée porte ouverte, kiosque lors de festivals et d'événements locaux.</li> <li>• Site internet.</li> <li>• Participation aux activités, rencontres et comités municipaux.</li> </ul>
<b>Externe</b> Diffusion à l'extérieur de la communauté	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Formations et rencontres de travail (organismes de développement, ministères, institutions, d'enseignements et entreprises privées).</li> <li>• Visites d'entreprises.</li> <li>• Échanges avec d'autres laboratoires et centres de recherche.</li> <li>• Participation à des communautés de pratiques, filière, réseau.</li> <li>• Participation à des colloques, Journée de la ruralité, etc.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Reportages radiophoniques ou télévisés.</li> <li>• Conférence lors de colloques, Journée de la ruralité .</li> <li>• Publications et articles scientifiques.</li> <li>• Production d'une variété d'outils de transfert disponible sur les sites web.</li> <li>• Offres de formation.</li> <li>• Rencontres de travail (organismes de développement, ministères, agents ruraux, institutions d'enseignements et entreprises privées).</li> <li>• Participation à des communautés de pratiques, filière, réseau.</li> <li>• Kiosque lors d'événements provinciaux.</li> </ul>

Le Comité des partenaires de la ruralité et le MAMROT ont organisé conjointement deux rencontres d'échanges inter-laboratoires en 2010, à Tadoussac et à Maniwaki. Ces journées de formation thématique axée sur l'échange et la diffusion ont favorisé simultanément l'acquisition et le transfert des connaissances. Les participants ont apprécié cette initiative qui a permis de renforcer leurs réseaux et de développer une solidarité intersectorielle et interrégionale. En entrevue, un répondant du MAMROT a également ajouté que « le transfert doit se faire par communauté d'intérêt, par thématique (et) type de projet » (entrevue 2 ).

### 3.8 Mise en œuvre et pérennité

Selon les résultats obtenus durant la phase d'expérimentation, certains laboratoires se sont réorientés, en éliminant des pistes d'action non rentables



financièrement ou en retenant les plus prometteuses. La mise en œuvre constituerait la suite logique de l'expérimentation, marquant le passage vers un système de production à plus grande échelle : fabrication de produits à valeur ajoutée, développement et conditionnement de produits, installation d'unité de transformation, commercialisation, ancrage territorial de nouvelles pratiques, etc. Au Bas-Saint-Laurent, un projet de revitalisation et de dynamisation du secteur agricole reposait sur l'implantation d'une plante fibreuse à croissance rapide et la construction d'une unité de transformation. Ce dernier objectif a été abandonné en cours de route afin de se consacrer sur la production agricole. Tout comme les autres projets de biomasse, les objectifs initiaux ont été révisés à la baisse. Six ans plus tard, malgré les difficultés rencontrées, ce laboratoire rural confirme « un succès sur tous les plans » et l'atteinte des objectifs. L'expertise acquise a donné suffisamment confiance aux promoteurs pour poursuivre le projet.

Plusieurs promoteurs exprimaient des attentes concernant la pérennité du projet au terme de l'expérimentation du laboratoire rural et de l'aide financière. Le MAMROT faisait régulièrement des mises en garde sur le côté non-récurrent du financement afin :

de sensibiliser les acteurs à prévoir la pérennité du projet s'ils voulaient le poursuivre. Ils encourageait les promoteurs à penser à long terme, lorsqu'on ne sera plus là, penser à d'autres sources de financement. (Entrevue 2)

Plusieurs laboratoires ont réussi à la fois à mettre au point un équipement adapté tout en poursuivant les essais et la réalisation du plan d'action. A la fin de la mesure en 2013, les deux tiers des laboratoires poursuivaient leur mission, les autres se questionnaient sur les possibilités de poursuivre ou avaient complètement cessé leurs activités. Comme plusieurs projets, le conseil d'administration du Groupe des partenaires du Développement Forestier Durable des communautés de Charlevoix-Est et du Bas-Saguenay a dû composer avec le départ des ressources permanentes, la nécessité de diversifier

les revenus et de trouver une façon d'assurer la pérennité de la démarche. Ce groupe travaille sur le déploiement de son offre de service de formation et d'accompagnement d'une démarche de concertation tout en poursuivant la diffusion des connaissances scientifiques acquises.

En Estrie, le projet-pilote portant sur le vin, produit d'appel de Brome-Missisquoi, a permis de structurer ce produit d'appel en un véritable moteur de développement régional en misant sur la fierté locale et régionale. Des sondages réalisés en 2010 et en 2013 démontrent une adhésion croissante de la population envers la Route des vins à titre de facteur identitaire au territoire. Le laboratoire a eu un effet de levier qui commençait « à peine à livrer ses fruits » à la fin de la mesure. Le CLD de Brome-Missisquoi, promoteur du laboratoire, a actualisé le nouveau site de transfert du laboratoire rural de Brome-Missisquoi en soulignant l'importance de poursuivre le développement de l'industrie vitivinicole régionale.

#### **4. MODÈLES INSPIRANTS**

Chaque laboratoire constituait en soi un projet pilote de développement innovant sur le plan de la gestion, de la concertation ou de la mobilisation. Certains laboratoires se sont inspirés d'approches connues pour mobiliser leurs collectivités sur des enjeux collectifs. Les modèles de développement local, d'innovation sociale et de développement des communautés ont parfois été utilisés et adaptés par les laboratoires afin de mieux répondre aux besoins locaux. Ces différents cadres d'analyse ont surtout été utilisés par les laboratoires inscrits dans une recherche partenariale. Chaque laboratoire s'est façonné différemment, selon les acteurs et le milieu distinctif en présence, en empruntant des composantes aux démarches d'innovation sociale, de développement local ou de développement des communautés.

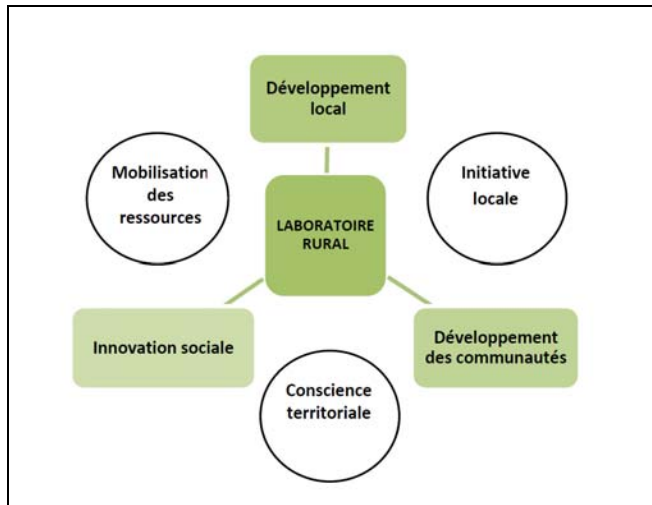


Figure 4. Le laboratoire rural au centre des démarches de développement endogène

La référence à ces différents modèles semble avoir facilité l'orientation et la coordination des actions, ce qui a permis aux promoteurs d'être plus efficaces, plus rapidement. Une brève présentation de ces différents modèles nous semble pertinente puisqu'ils ont contribué, à travers les expériences des laboratoires, au renforcement des compétences. Plusieurs travaux ont enrichi la compréhension des liens existants entre l'innovation sociale et le renforcement des capacités des communautés locales (Jean et Lafontaine, 2005; Jean, 2008; Klein et Champagne, 2011). Ces modèles sollicitent tous des relations dynamiques entre les acteurs, la mobilisation des ressources et l'ancrage territorial.

#### 4.1 Développement local

Quelques promoteurs se sont inspirés de la démarche et des travaux de Prévost (Niska, 2014) et Vachon (2001). L'abondante littérature scientifique sur le développement local souligne la présence de conditions de réussite et de facteurs contributifs à la réussite des projets de développement. Les chercheurs reconnaissent la contribution de certains éléments plus déterminants que d'autres :

- Un fort sentiment d'appartenance au territoire et à la collectivité;
- Des leaders rassembleurs et capables de communiquer une vision;
- L'esprit d'entrepreneuriat;

- La présence d'entreprises et d'initiatives locales pour renforcer les capacités;
- La persévérance;
- Une stratégie progressive axée sur l'appivoisement de la réussite.

Le Conseil québécois de la coopération et de la mutualité (CQCM), qui regroupe l'ensemble des organisations coopératives sectorielles et régionales du Québec, a identifié cinq composantes clé dans la réussite de projets coopératifs. Il s'agit du leadership, de la mobilisation, de la gouvernance, des enjeux de proximité et du caractère innovant (Pachocinski, 2014, p. 93).

Des chercheurs ont fait une corrélation entre les conditions observées empiriquement sur le terrain lors de l'implantation du projet communautaire *Ma santé en valeur* et les principaux facteurs de succès d'une démarche de développement local (Niska, 2014, p. 22). On retrouvait la présence des sept conditions suivantes dans la MRC d'Argenteuil :

- Modulation de l'approche via les comités locaux
- Engagement des citoyens
- Engagement du palier municipal
- Concertation et collaboration avec les partenaires
- Qualité des communications
- Profil et stabilité de l'accompagnateur
- Volonté de pérennité

Le laboratoire Ma santé en valeur « recoupe tous les facteurs de succès des initiatives locales identifiés dans la littérature en développement territorial, ce qui est remarquable » (Niska, 2014, p. 24). Le promoteur, la MRC Argenteuil recommande à ceux qui voudraient amorcer une démarche semblable « d'attendre d'avoir un contexte favorable pour [ces] facteurs de succès avant de démarrer » (Niska, 2014, p. 25) car les conditions sociopolitiques ne sont pas toujours présentes pour offrir un environnement propice à une démarche locale de mobilisation. Les conditions nécessaires pourraient être mises en relation avec les facteurs identifiés dans les démarches réussies de développement local.

L'apprentissage, l'innovation et la solidarité ont été jugés comme des éléments fondamentaux du laboratoire de Saint-Camille et ont été associés à la culture de développement de la communauté. D'autres éléments complètent les trois premiers, interagissent et interviennent avec ceux-ci, ainsi qu'avec les étapes du processus de développement. Le laboratoire rural *Une communauté apprenante, innovante et solidaire* visait à « systématiser » les pratiques de développement des partenaires locaux pour « modéliser » une démarche transférable aux autres communautés rurales québécoises. Tous conviennent qu'il ne s'agit pas d'une recette applicable de façon identique à chacune des communautés, mais « le besoin d'échanger et de partager des informations sur les processus de développement des communautés est bien réel » (Dufresne, 2012, p. 8), ce à quoi veut répondre le laboratoire de Saint-Camille.

## 4.2 Innovation sociale

Lors du dépôt de sa candidature, les promoteurs devaient préciser l'aspect innovant du projet ainsi que les nouveautés pour le milieu et pour la ruralité québécoise. L'aspect novateur était évalué selon les critères suivants : la réponse originale à une problématique ou à un besoin, la recherche ou l'expérimentation de solutions nouvelles et la mise en valeur différente des ressources humaines, naturelles ou autres. L'innovation ne se traduit pas de la même façon pour l'ensemble des projets. Pour certains, l'innovation consiste à expérimenter localement un processus ou une technologie existante ailleurs. Dans d'autres cas, l'expérimentation consistera à démarrer un projet-pilote ou poursuivre et consolider une démarche déjà amorcée.

Pour préciser les contours de l'innovation, nous utilisons la définition proposée par le CRISES et adoptée par le TIESS.

Une innovation sociale est une intervention initiée par des acteurs sociaux pour répondre à une aspiration, subvenir à un besoin, apporter une solution ou profiter d'une opportunité d'action afin de modifier des relations sociales, de transformer un cadre

d'action ou de proposer de nouvelles orientations culturelles.  
(Bouchard, Fontan, Lachance et Fraisse, 2003, p. 3)

Le Réseau québécois d'innovation sociale ajoute une dimension de nouveauté, du processus ou du produit, et de validation institutionnelle. L'innovation sociale se traduira des bénéfices collectifs dans la communauté.

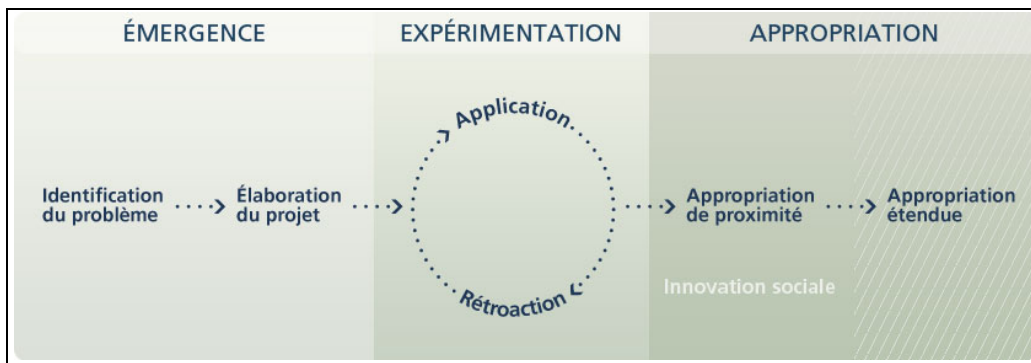


Figure 5. Schéma global simplifié du processus d'innovation sociale (RQIS, 2014)

Le processus d'innovation sociale comporte trois phases (émergence, expérimentation, appropriation), ce qui correspond à la trajectoire des laboratoires étudiés. L'étape de l'appropriation correspondrait aux activités d'expérimentation et de transfert des connaissances des laboratoires.

La rétroaction, partie intégrante du processus d'innovation sociale, constituait le maillon faible des laboratoires. La faiblesse des mécanismes d'évaluation et de rétroaction de plusieurs laboratoires va parfois occasionner des ratés dans la phase d'expérimentation, des actions mal ciblées et des « coups d'épée dans l'eau ». Les laboratoires participants à une démarche de recherche partenariale entre la communauté et l'université semblent avoir retiré davantage de bénéfices. L'aspect innovateur de la démarche est mieux documenté et l'évaluation constante a permis une qualité d'intervention qui transparaît autant dans la phase d'émergence et de l'expérimentation que dans celle de l'appropriation. Ces projets se retrouvent notamment dans les thématiques de la santé (coop de santé Ma santé en valeur), du développement rural (Une communauté apprenante de Saint-Camille) et de l'école (Cité-école et PERO).

### 4.3 Développement des communautés

Les démarches collectives de développement des communautés visent l'intégration de la dimension sociale aux efforts de développement et l'ancrage territorial du développement économique. L'approche de développement des communautés privilégie un mode de gouvernance territoriale, caractérisé par la participation citoyenne et la concertation multisectorielle. Le laboratoire gaspésien Produire la santé ensemble s'est inspiré des modèles pronés par le Mouvement Acadien des Communautés en Santé du Nouveau-Brunswick et le Réseau québécois de villes et villages en santé tel qu'illustré à la figure 5.

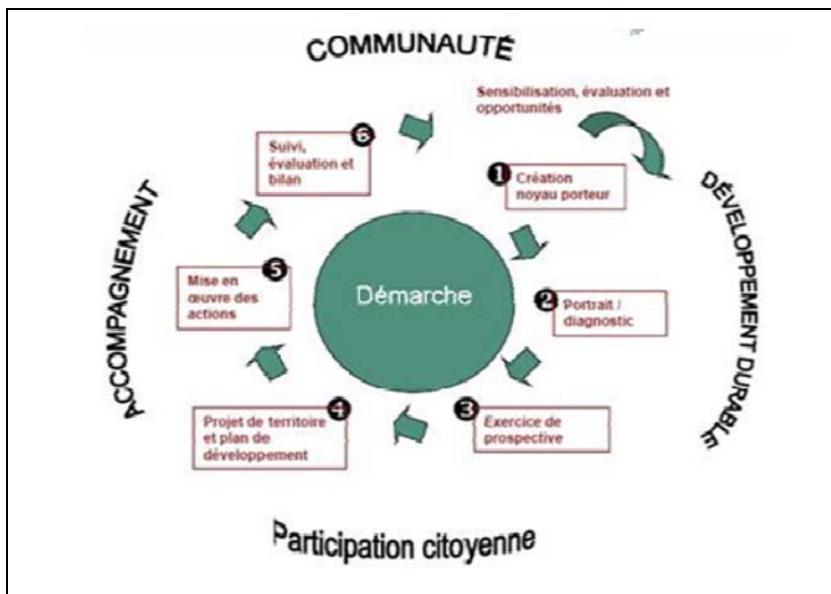


Figure 6. Démarche de développement des communautés (Mouvement acadien des communautés du Nouveau-Brunswick, 2008, dans Boisvert, 2014, p. 8)

Ce laboratoire poursuivait l'objectif d'améliorer la santé globale tout en misant sur le capital social et le potentiel de développement endogène des communautés. Les deux promoteurs, issus du secteur de l'agriculture et de la santé, ont réuni une quinzaine d'acteurs partageant une vision commune pour mettre en place une démarche de prise en charge de l'alimentation par et pour la communauté. Nous retrouvons dans plusieurs laboratoires des notions rattachées au développement coopératif, à l'économie sociale et au développement local puisque les projets s'insèrent « dans une démarche misant

sur la démocratie, le partenariat et la prise en charge des collectivités locales » (Lévesque, dans Awashish, 2013, p. 71).

En conclusion, chacun des laboratoires a développé son propre projet, inspiré par des modèles connus ou accessibles. Certains ont choisi la formule coopérative, d'autres celle d'organisme à but non lucratif (OBNL). Les dynamiques transversales d'échanges avec l'environnement (physique, social, culturel, économique et politique) se sont articulées différemment selon les démarches et les acteurs locaux. L'étude des trajectoires nous montre que les laboratoires se sont parfois inspirés d'un modèle global ou d'une combinaison de plusieurs éléments. L'absence de modèle de référence a également été souligné comme un facteur « ayant freiné le projet » (CLD Brome-Missisquoi, 2013, p. 9).



## **PARTIE II**

### **5. LES APPRENTISSAGES**

Cette étude vise à faire ressortir les apprentissages réalisés à travers les laboratoires ruraux. Les apprentissages et les difficultés seront abordés dans une perspective davantage évolutive qu'évaluative. Les bons coups exprimés par les participants des laboratoires constituent autant de leçons à retenir pour la réussite du transfert des apprentissages sur les plans individuels, organisationnels et communautaires. De même, les difficultés rencontrées peuvent susciter des solutions innovantes puisque ce qui n'a pas fonctionné peut être riche d'apprentissages.

#### **5.1 Cadre de référence**

Nous nous sommes inspirés du cadre de référence de la gestion du développement local de Paul Prévost (Niska, 2014, p. 8) pour présenter les apprentissages liés aux différents processus. L'ensemble des actions des laboratoires s'intègre dans l'un ou l'autre des quatre processus de mobilisation, réflexion, collaboration ou organisation. L'acquisition des connaissances est située au cœur du modèle puisque l'apprentissage constitue un processus en mouvement constant. Les apprentissages émergent de l'ensemble des actions et expériences, qu'elles se soient soldées par des succès ou échecs. L'intérêt de ce modèle systémique est de prendre en compte à la fois les processus, l'évaluation et les résultats de développement, renforçant les capacités de la communauté.

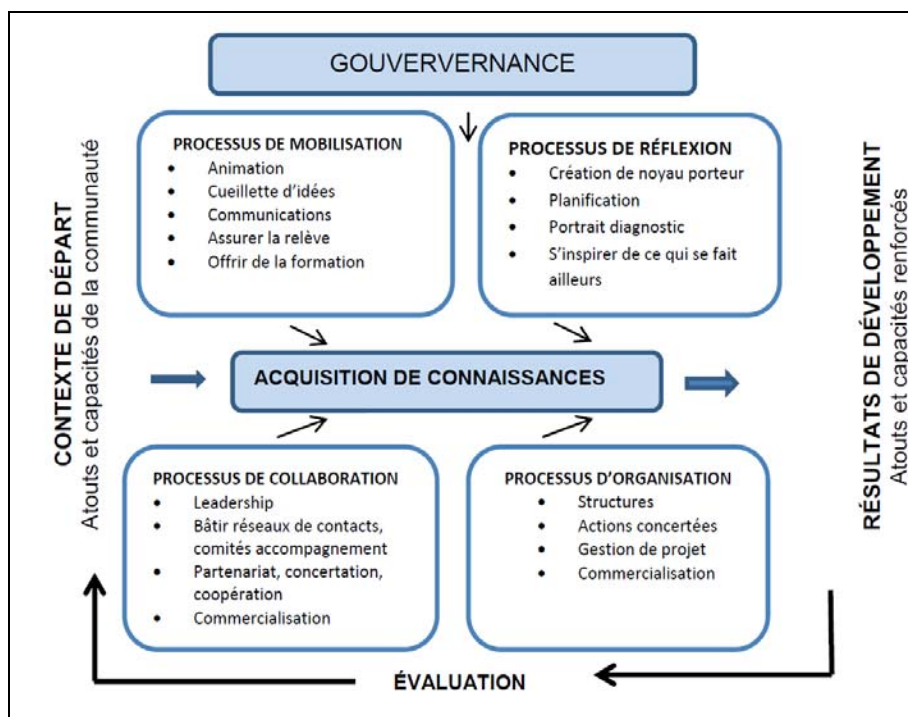


Figure 7. Modèle inspiré du cadre de référence de la gestion du développement local de Prévost (Niska, 2014, p. 8)

Ces quatre processus interreliés s’articulent en parallèles: les acteurs réfléchissent aux orientations et modèles de gouvernance, ce qui influence la mobilisation et la participation. Le processus de mobilisation englobe les activités d’information à la collectivité et aux instances politiques. Le processus de réflexion permet « l’idéation » du projet. C’est dans le processus de collaboration que se construisent les partenariats tandis que le processus organisationnel permet de s’outiller pour la réalisation des actions. Les apprentissages réalisés par les acteurs locaux seront réinvestis dans de nouveaux projets ou transmis à la relève qui se joint au projet, favorisant le lien et la continuité dans l’apprentissage.

## 5.2 Le processus de réflexion

### 5.2.1 Réflexion et planification

Le processus de réflexion favorise l’émergence de « sens » aux projets et actions initiés. Les étapes consacrées à la définition du laboratoire et à la

planification font partie de ce processus déterminant pour la poursuite des objectifs. La réflexion constitue une étape critique de la démarche et demande du temps. Les laboratoires ont pris forme en s'appuyant sur les acquis des promoteurs, enrichis par l'implication des divers partenaires. Les projets, mûris pendant quelques années, semblent démontrer l'atteinte de résultats plus concrets. Ainsi, pour la CRÉ des Laurentides, l'obtention d'un laboratoire pour la protection et la mise en valeur des paysages « représente l'étape la plus récente d'un ensemble de démarches entreprises depuis les deux dernières décennies » (Conférence régionale des élus des Laurentides, s.d.). La période de planification et de consultation du projet gaspésien Produire la santé ensemble a duré deux ans, débutant bien avant l'acceptation du projet par le MAMROT, tandis que le processus pour définir les objectifs du laboratoire de Saint-Camille s'est échelonné sur une période d'une année.

Suite à une réflexion débutée en 2002, le laboratoire rural Bois Énergie Matapédia a pu s'orienter sur différents projets de chaufferie, dont deux de moins de 500 kW, afin de répondre aux besoins manifestés par les plus petits établissements. Les études de pré faisabilité et faisabilité ont donc été réalisées sur trois créneaux différents de la biomasse (cendre, filière manufacturière et service d'accompagnement). De son côté, le laboratoire rural des Îles-de-la-Madeleine, visant l'intégration de technologies novatrices dans la gestion intégrée des matières résiduelles, prend forme en 2010, après un historique de trente ans de difficultés et d'amélioration continue dans ce domaine. Les particularités du milieu insulaire madelinot et la volonté de préserver l'environnement ont poussé la communauté madelinienne et les acteurs locaux à réfléchir ensemble pour trouver des solutions de remplacement à l'enfouissement des déchets.

Un apprentissage maintes fois mentionné par les laboratoires consiste à prendre le temps nécessaire pour se doter d'une planification solide, avant d'amorcer les opérations. Le laboratoire de Charlevoix résume bien ce propos :

Il faut avoir pris le temps de mettre en place des structures efficaces. Une bonne planification permettra de gagner du temps au fils d'arrivée versus une action rapide non réfléchie. Passer rapidement en mode action, c'est rassurant, mais sans réflexion et planification préalable, l'énergie est souvent dépensée à faire la mauvaise action qui peut aggraver le problème qu'elle cherchait pourtant à régler. (Groupe des Partenaires pour le Développement Forestier Durable des Communautés de Charlevoix et du Bas-Saguenay et Laberge, [2014], p. 96)

### **5.2.2 Les objectifs**

Tous les laboratoires s'étaient dotés d'une série d'objectifs en cohérence avec la mission et la nature du promoteur. L'objectif premier du laboratoire rural est souvent en lien avec l'exploration de nouvelles activités ou processus, par la valorisation des ressources locales, ce qui correspond au mandat d'expérimentation de la mesure. Une majorité de laboratoires (60%) présentaient des objectifs généraux liés à la diversification économique, la revitalisation socioéconomiques et la dynamisation agricole telle que « relancer l'économie locale grâce à de nouvelles activités économiques engendrant des investissements et créant des emplois » (MAMROT, 2012). Près de la moitié (40%) poursuivaient des objectifs d'amélioration ou de revitalisation du milieu de vie par l'augmentation de l'offre de services de proximité. Nous retrouvons également plusieurs objectifs secondaires, représentant des volets complémentaires du laboratoire. Les objectifs liés à la création d'emplois et au transfert de la démarche dans les autres régions rurales du Québec semblent quelquefois irréalistes.

L'établissement d'un très (trop) grand nombre d'objectifs, l'ampleur et la complexité du projet initial ont été constatés par les laboratoires eux-mêmes. Le MAMROT avait souvent pour rôle de les recadrer et de les ramener aux objectifs initiaux. Certains laboratoires ont révisé leur attente ou réorienté leurs actions suite au changement contextuel, aux difficultés rencontrées ou en réponse à des études démontrant le faible potentiel de rentabilité. D'autres se

sont distancés des objectifs initiaux ou ont carrément changé de direction afin d'éviter d'arriver dans un cul-de-sac. Les promoteurs ont souvent sous-estimé l'ampleur des démarches, les délais et les coûts pour arriver aux résultats souhaités. Des objectifs initiaux visant l'approvisionnement de filière industrielle ou la construction d'infrastructure ont été abandonnés. Par contre, d'autres laboratoires ont atteint et même dépassé tous leurs objectifs. Le laboratoire Porte ouverte sur le lac a consolidé ses services d'accueil et d'intégration, développé de nouveaux projets porteurs en milieu rural et mis en œuvre la Politique d'accueil et d'intégration des personnes immigrantes au Lac-Saint-Jean destinés aux municipalités. Les laboratoires qui s'étaient dotés d'indicateurs de suivi ont pu évaluer plus facilement l'atteinte partielle ou complète de leurs objectifs.

Dans une analyse de potentiel réalisé pour le laboratoire Pôle d'excellence de formation en récréotourisme dans l'Outaouais (PERO), Bourgault déplore la confusion provoquée par les outils conceptuels de planification locale et régionale dans la formulation d'objectifs identifiant « des actions à poser, des activités à faire plutôt que des résultats à atteindre » (Bourgault, 2013, p. 99). Ce chercheur distingue les résultats, conséquences recherchées et buts à atteindre, des actions qui désignent les moyens pour les obtenir. Cette faiblesse conceptuelle entraîne parfois l'élaboration d'objectifs « non mesurables, parce que non quantifiables ou non observables et des responsables non identifiés » (Bourgault, 2013, p. 99) et complexifie la mesure d'atteinte des objectifs et du taux de succès. Les promoteurs ont tous identifié une série d'objectifs, généraux et spécifiques, mais plusieurs semblent avoir escamoté prématurément les questions concernant « pour qui » et « par qui ». Le « qui » représente la clientèle ciblée : jeunes familles, entrepreneurs, agriculteurs, etc.

Connaître les besoins de sa clientèle est préalable au développement d'activités ou de services afin d'adapter l'offre à l'utilisateur puisque le projet constitue la réponse viable à un besoin de services ou de produits exprimés localement ou

régionalement. Le laboratoire Portes ouvertes sur le Lac, a identifié sa clientèle cible et développé des stratégies de sensibilisation et de positionnement différentes selon le public cible (entreprises, milieu scolaire, élus et population). Comme d'autres laboratoires, il s'est aperçu que les différentes clientèles exigeaient des stratégies de communication et des profils de compétences différents.

Le « par qui » pose la question de la gouvernance. Le porteur devra choisir la structure la plus adéquate pour mobiliser les acteurs socio-économiques et répondre aux besoins identifiés préalablement. Le temps de réflexion accordé à ces questions semble déterminant pour la cohérence des actions futures et la pérennisation des laboratoires.

Des laboratoires ont également souligné que, s'il faut établir des objectifs réalistes et mesurables, il est également primordial de « nourrir les rêves » (Goulet-Thibaudeau, 2014) et de vouloir redonner vie au village, source de motivation partagée par la très grande majorité des laboratoires.

### **5.2.3 Approche intégrée du développement**

Une majorité de laboratoires semble s'inscrire dans une approche intégrée du développement, conjuguant des dimensions économiques (investissements dans l'économie locale et créatrice d'emplois) et sociales (services collectifs de proximité). Cette préoccupation se traduit autant dans le discours que dans la pratique. Recherchant l'utilité sociale et la viabilité économique, plusieurs promoteurs se questionnent toutefois sur la rentabilité de cette approche pour la phase post-laboratoire. Une réflexion similaire se déroule concernant les questions environnementales et le développement durable. Le laboratoire Agroforesterie et paysage se retrouve confronté à ce choix :

S'il est vrai que la situation économique est très préoccupante, il apparaît pourtant indispensable d'associer à la réflexion les questions sociales et environnementales... cette animation devrait se faire auprès des élus, des décideurs, des groupes professionnels

(agriculture, foresterie), mais aussi auprès des citoyens. Il est clair qu'il s'agit d'une tâche ardue (« une job de missionnaire »). Pour la faciliter, il faut l'appuyer sur des actions concrètes qui vont toucher les différents acteurs et les amener à cheminer par eux-mêmes à travers des gestes concrets qu'ils poseront en groupe. (Anel, 2009, p. 36)

La mesure des laboratoires ruraux encourageait des modèle de développement fondés sur les économies de proximité. Certains laboratoires prônent une approche économique non traditionnelle pour augmenter les ressources financières disponibles localement. Le développement préconisé par le laboratoire du Groupe des partenaires pour le Développement Forestier Durable des Communautés du Bas-Saguenay et de Charlevoix consiste à « un nouveau modèle économique... comptant sur les moyens existants dans nos collectivités, de la capacité des partenaires à partager, et à optimiser l'utilisation de leur potentiel de ressources diversifiées existantes » (Groupe des Partenaires pour le Développement Forestier Durable des Communautés de Charlevoix et du Bas-Saguenay, 2015, p. 11).

Le laboratoire de cirque équestre La Centaurée a tenté vainement de concilier dynamisme territorial et rentabilité économique. L'équipe a constaté un décalage entre la volonté d'un ancrage territorial rural pour insuffler un certain dynamisme au milieu et l'obligation financière de se délocaliser à proximité des concentrations urbaines. Les promoteurs déplorent que :

les différentes perspectives politiques sur le développement des zones rurales ou urbaines n'étaient pas claires d'entrée de jeu. D'un côté, nous devons être plus près du public potentiel et des services pour maximiser le retour (des investissements) et de l'autre côté, le MAMROT nous rappelait que notre projet était une implantation à Notre-Dame-du-Rosaire. ([Municipalité de Notre-Dame-du-Rosaire], 2014, p. 25)

Cette petite municipalité de 367 personnes, berceau du projet, est située à 20 km de la zone urbaine de Montmagny. Le dilemme de la rentabilité financière, conditionnelle à la pérennisation, se pose pour ce promoteur qui

anticipe un déficit annuel variant entre 45 000 \$ et 100 000 \$ pour les trois premières années d'opération. Sans toutefois banaliser la non-rentabilité, le promoteur nous rappelle qu'il « ne faut pas oublier que La Centaurée est avant tout un projet d'économie sociale dont les retombées auront un impact majeur dans la région » (La Centaurée, 2011, p. 53). Une stratégie de rapprochement de la capitale régionale, Lévis, avec l'objectif de séduire un public urbain et touristique, a été tentée en 2013 pour finalement trouver un « compromis » l'année suivante sous la forme d'un partenariat avec Montmagny et la Société d'agriculture locale.

#### **5.2.4 Multifonctionnalité**

Souvent associé au territoire rural et agricole, le concept de multifonctionnalité désigne la diversité des fonctions qui peuvent cohabiter sur le même territoire en regroupant des dimensions économiques, environnementales et sociales. En Gaspésie, le laboratoire Agroforesterie et paysage, poursuivait un projet d'agriculture multifonctionnelle pour lequel « l'entretien des paysages, le maintien d'une dynamique rurale et la création d'une identité du terroir sont des retombées associées à l'activité agricole » (Anel, 2009, p. 14). La multifonctionnalité permet d'apprécier la diversité d'un milieu, et plus particulièrement la présence de ressources liées à la création de richesses collectives. L'importance de prendre en compte la contribution multifonctionnelle d'un projet dans la production de richesses non marchandes et utiles à la société est un constat partagé par plusieurs laboratoires. La multifonctionnalité de l'agriculture, en complémentarité à l'approche de gestion intégrée, s'inscrit :

dans une démarche locale de développement rural qui va au-delà de la simple rétribution de services fournis par les agriculteurs... A cet effet, les différents acteurs locaux interpellés par la multifonctionnalité doivent être consultés dans le but de dégager une vision commune des divers rôles que l'agriculture doit assumer sur le territoire de la MRC. Les municipalités, la MRC, les représentants du secteur touristique et forestier, les groupes environnementaux, les organisations communautaires et les



agents de développement font partie de l'éventail des participants à une telle réflexion. (De Baets, 2007, p. 86-87)

Le MAMROT a publié un document, issu de la réflexion d'un groupe de travail portant sur la multifonctionnalité axée sur les besoins des collectivités rurales, dans lequel nous retrouvons autant des définitions opérationnelles que des conditions préalables de mise en œuvre. Ce groupe de travail a également souligné l'importance de fournir de l'expertise et des ressources nécessaires à l'accompagnement des projets multifonctionnels (MAMROT, 2011, p. 70).

### **5.3 Le processus de mobilisation**

La mobilisation désigne l'action de rassembler et dynamiser les énergies afin d'agir collectivement et influencer la prise de décisions dans « un sens favorable au groupe ». Ce processus va englober l'animation du milieu et les activités d'information destinées à la collectivité et aux instances politiques. Parmi les apprentissages réalisés, l'acquisition de compétences communicationnelles, la résolution de conflit et la capacité de se réseauter ressortent.

#### **5.3.1 La mobilisation**

Les laboratoires ont mobilisé un grand nombre d'acteurs et de ressources dans leur développement et certains se sont dotés d'une véritable stratégie de mobilisation. Les démarches et outils de mobilisation mis en œuvre témoignent d'une grande diversité et originalité (création de vidéo, assemblée de village, jeux citoyens, lac-à-l'épaule, 5 à 7 interactif, etc.) Des laboratoires ont eu recours à des ressources professionnelles<sup>7</sup> pour animer au tout début du projet une réflexion collective avec la communauté et les partenaires. Ces exercices semblent avoir facilité l'appropriation collective et l'ancrage territorial des projets. Des répondants du MAMROT ajoute « qu'on a beaucoup mobilisé les

---

<sup>7</sup> Villes et villages en santé et Solidarité rurale du Québec.

gens, pour le laboratoire Produire la santé ensemble surtout, tout le monde en entendait parler régulièrement, presque à chaque semaine. Ils ont réfléchi à la stratégie, comment amener ça, ils l'avaient » (Direction régionale du MAMROT en Gaspésie). Les nombreuses activités rassembleuses ont favorisé l'implication des néo-ruraux au sein de la communauté de Val d'Espoir, dévitalisée et vieillissante.

La mobilisation des partenaires a été facilitée par la visibilité, la notoriété et le financement de la mesure des laboratoires. À la lecture des bilans, nous avons constaté que le démarrage des activités et le maintien de la mobilisation simultanément ont semblé plutôt ardu. Plusieurs participants déplorent la difficulté de mobiliser à la fois la population, les intervenants socioéconomiques et les élus. Un promoteur situé dans la région de Chaudière-Appalaches précise que « l'appropriation du projet est difficile à première vue à cause du peu d'intérêt en général de la population envers le projet » (Coopérative de produits forestiers non ligneux de la MRC de L'Islet, 2014, p. 20) même si la réponse des organismes régionaux et provinciaux fut intéressante. Il semblerait « plus aisé de développer des partenariats avec les ministères, organismes de développement, fournisseurs ou partenaires provenant des régions du Québec et qui ont les mêmes buts » (Coopérative de produits forestiers non ligneux de la MRC de L'Islet, 2014, p. 20). L'environnement social et la nature de la trentaine de laboratoires étant différents, nous ne pouvons généraliser l'ampleur de cette difficulté. Il faut préciser que la nature de certains laboratoires se prêtait moins à une mobilisation collective. Les laboratoires se sont aperçus que la mobilisation ne pouvait être considérée comme acquise : « Bien qu'une certaine prise en charge par les milieux s'est effectuée, il reste qu'il y a aura toujours un travail à effectuer au niveau de la mobilisation des troupes et du soutien à offrir » (MRC d'Argenteuil, 2014, p. 25).

Les porteurs du laboratoire Cité-école se sont rendus compte qu'ils devaient agir sur leur territoire. Pour rejoindre l'ensemble des communautés, ils ont organisé une tournée d'échange et de consultation accompagnée des chercheurs associés destinés aux parents, élèves, anciens élèves, membres de la communauté, directions d'écoles et enseignants associés (du secondaire et du primaire). Ils ont questionné sur la perception vis-à-vis du projet de Cité-école, la place faite aux jeunes et la réussite scolaire. Une vingtaine de personnes en moyenne ont participé à chacune des rencontres locales.

Les municipalités ont joué un rôle clé dans l'appropriation collective des démarches des laboratoires. Nous avons constaté que l'implication des élus favorisait la mobilisation autour du projet. Les participants ont développé des habiletés stratégiques pour mobiliser la population et les acteurs socioéconomiques. Les promoteurs se sont aperçus que la réalisation d'actions spécialement dédiées à l'animation et au réseautage dans le milieu, la diffusion des résultats et une communication soutenue envers la communauté influençait positivement le maintien de la mobilisation et la reconnaissance du milieu. La capacité d'adaptation et la ténacité des promoteurs constitueraient d'autres points forts de ce processus.

### **5.3.2 Les communications**

Les communications établies tout au long du parcours ont contribué au succès des laboratoires. La diversité et la fréquence des activités de communications, ajoutées aux activités de transfert des connaissances ont facilité l'appropriation des savoirs et stimulé la participation. La moitié des laboratoires ont développé leur propre site web (14) ou une page Facebook (2) tandis que treize (13) projets étaient hébergés sur le site du promoteur. Le laboratoire l'Agence des temps témoigne des efforts fournis et résume les actions communicationnelles de l'ensemble des laboratoires :

La communication et la sensibilisation nous ont tenues grandement occupés. En effet, différents projets de cet axe d'intervention ont été accomplis tels que le site Internet, la page Facebook, les

bulletins électroniques mensuels, les communiqués de presse, la pochette de sensibilisation des employeurs, la tournée des élus (es), le kiosque mobile ainsi que la publication des chroniques dans le journal local l'Hebdo Charlevoisien. Ces différents outils nous ont permis d'informer et de sensibiliser les acteurs de la communauté des avantages de la CTVP<sup>8</sup> en plus d'assurer notre visibilité auprès de notre population et ailleurs au Québec. (Tremblay et Guérin, 2014, p. 99)

## 5.4 Le processus de collaboration

Le processus de collaboration peut se manifester sous différentes formes : relations partenariales, de concertation ou de coopération. Les participants ont observé que le leadership et la crédibilité du promoteur pouvaient influencer et faciliter l'obtention d'appui et la construction de coalitions.

### 5.4.1 Leadership et persévérance

La présence d'un leadership fort et partagé a été un facteur gagnant selon les laboratoires. Ce leadership se reconnaît par sa capacité à mobiliser à la fois les ressources locales et extérieures, et est reconnu par la population, les interlocuteurs publics et la société civile (Champagne, 2008). Il a parfois été difficile de trouver des leaders dans les petites communautés où la concertation et l'implication sont des pratiques peu communes. Une crainte partagée concerne

l'absence de leader dynamique et allumé qui sollicite et amène du jus. Il faut qu'il y ait des gens actifs et motivés pour mobiliser le monde et se mettre à l'ouvrage. La difficulté, c'est d'avoir une relève, des gens capables et volontaires, des ressources spécialisés dans les milieux dévitalisés. (Entrevue 1)

Tous les projets ont connu des difficultés, des moments d'enthousiasme, suivis de période de découragements. Compte tenu du caractère innovateur des projets, les promoteurs ont dû se réajuster, s'adapter et surmonter des contraintes insoupçonnées ou sous-estimées. La persévérance et la ténacité des

---

<sup>8</sup> Conciliation travail-vie personnelle (CTVP).

promoteurs ont été fréquemment soulignées dans les bilans finaux. Identifié comme une condition essentielle de réussite, un participant du laboratoire agricole portant sur la diversification du potentiel agricole dans les Hautes-Laurentides ajoute:

La persévérance d'un solide noyau de producteurs mérite d'être soulignée en premier plan puisqu'il s'agit d'un facteur de succès majeur pour le projet. Malgré les échecs et les difficultés rencontrées les premières années, et alors que la moitié de la cohorte de départ avait abandonnés, ils ont finalement su démontrer que la culture de grains biologiques pouvait être une avenue de diversification rentable pour les producteurs agricoles de la région. (Goulet-Thibaudeau, 2014, p. 9)

Un peu partout, les promoteurs ont ressenti une fierté légitime en constatant l'appui indéfectible des partenaires et le maintien de l'intérêt tout au long du laboratoire. Plusieurs laboratoires ont souligné l'engagement du personnel, des administrateurs et des bénévoles comme un élément contributif à la réussite de leur projet.

#### **5.4.2 Partenariats territoriaux et stratégiques**

Les laboratoires ont tous établi des relations partenariales favorisant l'ancrage, territorial. Par leur appui moral, technique ou financier, les partenaires ont validé la pertinence et la légitimité des projets. Les partenariats sont multiples, reposant à la fois sur une logique territoriale et sectorielle de filière. Ce processus multiscalaire s'étend au-delà des limites géographiques de la communauté.

Les municipalités, palier local de proximité, ont appuyé les initiatives issues de leur communauté, sous la forme d'appui moral, de services techniques ou d'aide financière. Les promoteurs soulignent l'importance de l'appui constant des municipalités ou des MRC dans le projet : « Il s'agit de la pierre angulaire qui aura permis de favoriser le développement d'un territoire rural attractif pour les personnes immigrantes » (Portes ouvertes sur le Lac Service d'accueil pour immigrants, 2013, p. 13). Les municipalités et MRC peuvent assumer elles-

mêmes divers projets de développement dans les champs de compétences dévolues par la Loi sur l'aménagement et l'urbanisme particulièrement lorsque destinés à la population locale ou régionale. Pour les élus locaux, l'obtention d'un laboratoire et d'un appui financier substantiel fut une grande source de fierté. Cette mesure recèle un réel potentiel de développement. Au Bas-Saint-Laurent, les promoteurs d'un laboratoire confirment que :

le simple fait d'être titulaire d'un laboratoire rural a indéniablement des effets collatéraux très intéressants. En effet, cela procure une notoriété qui contribue grandement à faciliter l'association avec la grande majorité des partenaires avec qui nous avons travaillé durant ces cinq ans. La visibilité que procure l'obtention du laboratoire en région représente pratiquement déjà un bon début de rampe de lancement en soi. (Cimon et Potvin, 2013, p. 128)

Des organisations vont utiliser cette reconnaissance pour augmenter leur propre notoriété au-delà même du mandat de laboratoire rural. Ainsi, la CRÉ des Laurentides, sur son site web déclare qu'elle « s'est vu confier par le gouvernement du Québec le mandat de gérer et d'élaborer un véritable projet de paysage régional » (Conférence régionale des élus des Laurentides, s.d.).

Progressivement, les promoteurs ont constaté la pertinence d'investir dans des partenariats stratégiques et sectoriels. La multitude de partenariats développés pour expérimenter et assimiler ces nouvelles technologies nous apparaît porteur pour le développement des communautés. Les sources d'expertises consultées par les laboratoires sont extrêmement diversifiées et proviennent de l'ensemble des régions du Québec et de la France.

Les ressources interpellées sur la base d'une proximité territoriale ou d'une expertise sectorielle ont participé au développement des compétences des communautés dans l'exercice des laboratoires ruraux. Des laboratoires ont réussi à former des équipes multidisciplinaires de haut niveau, comme celles s'intéressant à l'utilisation du saule comme bio-filtration, à Saint-Roch-de-l'Achigan, dans la région de Lanaudière. Un peu partout, des nouveaux

collaborateurs se sont progressivement greffés aux équipes initiales afin de bonifier les objectifs de recherche des projets. La recherche partenariale fut bénéfique pour le partage des activités de réflexion, de recherche et de transfert en augmentant les opportunités de diffusion des connaissances. En effet, au terme du laboratoire, les réseaux des chercheurs et des milieux participent à la diffusion des résultats et au transfert des connaissances au sein de leur milieu. Les directions régionales du MAMROT rencontrées ont d'ailleurs souligné la grande qualité et diversité des partenariats techniques mobilisés autour des laboratoires. Au terme des laboratoires, les promoteurs ont développé leur capacité à établir des partenariats durables et respectueux des valeurs de chacun.

### **5.4.3 Réseautage et accompagnement**

Nous avons observé que l'insertion dans un réseau ou une filière semblait faciliter l'accès à des ressources spécialisées. L'aide technique et les contacts fournis par les réseaux ou la filière d'appartenance ont été appréciés. Les laboratoires engagés dans un projet de recherche partenarial ou coopératif ont reçu un soutien constant de leurs partenaires universitaires ou du réseau coopératif. D'autres laboratoires ont bénéficié de l'aide et de l'accompagnement soutenu des professionnels du CLD.

L'inscription dans un réseau ou une filière permettait de contrer l'isolement, d'avoir accès à de la veille technologique, et de renforcer ses capacités. Les laboratoires ont su s'inscrire dans des réseaux structurés, régionaux et nationaux, à la fois sectoriels et territoriaux. La capacité de développer des réseaux et de s'inscrire dans une filière constitue un apprentissage collectif important, générateur d'un impact positif à plus long terme. En effet, la présence de ces éléments constitue « des conditions favorables pour soutenir la viabilité et la croissance des entreprises de la nouvelle économie sociale et la relance des communautés en difficulté » (Comeau, Favreau, Lévesque et Mendell, 2001, p. 245).

L'absence d'expertise locale ou régionale et les coûts élevés des déplacements des experts représentaient une difficulté supplémentaire pour les régions éloignées. L'exemple du laboratoire de La Centaurée explique les bénéfices retirés d'un encadrement spécialisé :

l'opportunité d'avoir recours à un programme du CLE nous permit d'avoir un « coach » en administration culturelle pour six mois. Ceci a fait une différence notable et nous a permis de mieux appréhender et défendre l'importance d'une vision depuis une perspective culturelle face à des intervenants n'ayant pas toujours cette connaissance. ([Municipalité de Notre-Dame-du-Rosaire], 2014, p. 22)

L'accompagnement serait un des éléments contributifs au succès des démarches de développement local. Les laboratoires ont souligné l'importance de l'accompagnement humain: celui reçu d'organisme et de professionnels et celui offert aux clients et fournisseurs.

Le Réseau québécois des Villes et Villages en santé (RQVVS) offrait à ses membres l'accès à des outils d'information et des occasions d'échanges avec plus de 200 municipalités. Selon des laboratoires, « l'expertise et le réseau d'affaires des ressources humaines du MAMROT au niveau développement rural furent de grande aide à de nombreuses occasions au cours du projet » (Coopérative de santé Robert-Cliche, 2014, p. 42). Le transfert des connaissances a également suscité de nombreuses occasions de réseautage et de nouvelles alliances. De façon générale, les laboratoires ont su profiter des opportunités offertes par leurs partenaires privilégiés. Ils ont bâti leur propre « réseau » qui se prolonge au-delà de la durée des laboratoires.

Pour le démarrage de projet coopératif, les laboratoires ont été soutenus par les coopératives de développement régional, implantées dans chacune des régions administratives. Le tiers des laboratoires émane de coopératives ou visait la création de coopératives. Ces coopératives émergent du besoin exprimé par un groupe de personnes partageant les mêmes objectifs et des besoins



économiques et sociaux semblables (Conseil de la coopération du Québec, 1999, dans Awashish, 2013, p.111).

L'accompagnement et le partenariat se développe par l'instauration d'une relations de confiance, d'une connaissance et reconnaissance mutuelle des responsabilités et problématiques. Les changements de personnes-clés chez les partenaires et ministères et d'élus suite aux élections municipales ont parfois perturbé cette dynamique partenariale. Le « roulement de personnel a un impact important sur la force de la relation de coopération et la capacité des partenaires de progresser dans le projet partagé » (Laberge, [2014], p. 75). Il faudra alors remobiliser les comités ou recommencer le processus avec les nouveaux partenaires. Les laboratoires forestiers ont été affectés par les changements de responsabilité ministérielle, notamment le passage de la responsabilité Faune du MRNF au MDDEP (devenus MRN et MDDEFP) et tous les changements de responsabilités dans les différentes structures du MRN entraînés par la mise en vigueur du nouveau régime forestier.

#### **5.4.4 La concertation**

Le laboratoire du Groupe des partenaires pour le Développement Forestier Durable des Communautés de Charlevoix et de Bas-Saguenay (PDFD) a expérimenté la concertation comme nouveau modèle de partenariat territorial pour dynamiser la gestion de la ressource forestière. Nous reprenons leur définition pour définir l'approche de concertation, soit « une démarche de coopération établie entre deux ou plusieurs parties en vue de résoudre une ou des situations problématiques ou conflictuelles qui surviendront dans le cadre de l'évolution d'un projet partagé » (Laberge, [2014], p. 25). La concertation se bâtit dans un climat de confiance et nécessite des habiletés relationnelles pour « mettre en œuvre des solutions concertées qui procurent aux parties impliquées un bénéfice mutuel gagnant-gagnant » (Laberge, [2014], p. 25). Le laboratoire des PDFD constate que « plus un projet partagé est complexe et implique de nombreux acteurs, plus il faut du temps, des essais, des erreurs et des réussites

pour implanter une culture de concertation entre les partenaires » (Laberge, [2014], p. 77). L'approche de concertation témoigne donc de l'apprentissage et de l'intégration des valeurs, attitudes et de comportements d'écoute.

Le laboratoire l'Agence des temps dans Charlevoix précise que la concertation locale fût la clé du succès de leur projet :

Peu importe quelle forme elle peut prendre, la concertation locale est essentielle dans le projet, car elle permet de consulter les acteurs et connaître mieux leurs besoins et leurs attentes. De plus, elle permet de respecter et de bonifier ce qui se fait déjà dans le milieu et allier les forces de tous pour réaliser les objectifs et appliquer les mesures concrètes. (Tremblay et Guérin, 2014, p. 26)

Nos observations démontrent également que la concertation intersectorielle a renforcé les stratégies d'intervention de l'action locale. L'Association coopérative de consommation de Percé, promoteur d'un laboratoire axé sur l'autonomie alimentaire et l'amélioration de l'état de santé, a su mettre en réseau des partenaires de la santé, et de l'agriculture ainsi que des citoyens provenant d'horizons divers (milieu scolaire, commerce). La concertation intersectorielle renforce la communauté par une mise en commun des ressources locales, un meilleur partage du pouvoir et la possibilité de travailler ensemble.

## **5.5 Le processus d'organisation**

Ce processus correspond à l'étape de structuration organisationnelle. Les laboratoires se dotent d'une équipe de travail, définissent le type de gouvernance et mettent en place un cadre de gestion. L'agencement des ressources humaines, des tâches et des activités permet la mise en œuvre pour atteindre des objectifs. Les principaux apprentissages observés concernent les ressources humaines, la gouvernance, la gestion de projet et la commercialisation.

### 5.5.1 Ressources humaines

Plusieurs laboratoires ont mentionné avoir éprouvé de la difficulté pour la rétention et le recrutement de la main-d'œuvre. Le caractère temporaire des laboratoires et les emplois saisonniers offerts par les laboratoires PFNL à la recherche de cueilleurs ont augmenté le roulement de personnel. Les laboratoires ont dû s'adapter à cette difficulté supplémentaire pour maintenir les suivis et le sentiment d'appartenance des participants aux différents projets mis sur pied par les laboratoires.

Une meilleure connaissance des outils existants, notamment en gestion des ressources humaines<sup>9</sup>, aurait facilité la résolution de plusieurs difficultés. Une recommandation émanant de plusieurs projets a été de prendre son temps pour engager un bon coordonnateur et « allouer les ressources nécessaires pour l'embauche, l'accompagnement et la formation d'un chargé de projet à temps plein » (Goulet-Thibaudeau, 2014, p. 15) .

Le recours à des consultants ou des firmes spécialisées pouvait freiner le développement de l'expertise locale provoquant une plus forte dépendance des participants dans la recherche de solutions novatrices. Un participant de l'Outaouais dénonce le recours systématique à des consultants qui « s'enrichissent » en centralisant l'expertise, ce qui conforte leur statut d'expert et va à l'encontre de l'objectif d'acquisition et de transfert des connaissances. D'autres laboratoires ont constaté que les rapports d'experts étaient difficilement applicables, non pertinents ou incomplets. Le coordonnateur du projet de coopérative artistique atikamekw, en Haute-Mauricie, a recensé l'ensemble des études antérieures réalisées sur le sujet. Tous les consultants traduisaient le même constat qu'il était difficile de mettre en place une structure de commercialisation pour l'artisanat autochtone local sans proposer

---

<sup>9</sup> Plusieurs laboratoires ont trouvé des solutions en découvrant les outils offerts par le Conseil québécois des ressources humaines en tourisme (CQRHT).

concrètement de pistes d'action. Le recours à des consultants inadéquats s'est même soldé par des expériences malheureuses<sup>10</sup> occasionnant stress et perte financière.

Si la pertinence d'engager un consultant est parfois discutable, la décision ne semble pas générer d'impact négatif lorsque cette démarche est soigneusement planifiée et encadrée. Le caractère expérimental des laboratoires exigeait des ressources spécialisées, telles qu'agronomes, ingénieurs, comptables pour valider des processus ou réaliser les études de faisabilité. Certains laboratoires, en attente de validation, semblaient être en pause, tandis que d'autres ont progressé de façon dynamique, en utilisant plutôt l'expertise externe comme un levier. L'attitude proactive semble entraîner des résultats plus positifs. La décision d'engager un consultant pouvait être motivée par le manque d'expertise au sein du laboratoire ou de ses partenaires.

### **5.5.2 La gestion de projet**

Les aspects administratifs semblent avoir exigé passablement d'énergies et plusieurs laboratoires ont éprouvé des difficultés de gestion. Parfois, le caractère expérimental du laboratoire expliquait la difficulté d'adaptation des méthodes de gestion plus conventionnelles. Dans d'autres situations, les difficultés étaient liées au manque de connaissance en gestion financière, en informatique ou même à l'accès à Internet haute vitesse, comme pour le laboratoire Saveur des Cantons : De la terre à la table. Parfois, la faiblesse ou l'inexistence de plans d'affaires, d'étude de faisabilité ou de préfaisabilité a ralenti le processus. En somme, la gestion de projets est complexe et pour certains, le manque d'expérience ou de connaissances a posé de sérieuses embûches, menaçant même la survie du laboratoire dans quelques cas. Conséquemment à ces difficultés, les apprentissages réalisés sur le plan de la gestion sont nombreux. L'expérimentation d'un cadre de gestion a permis de

---

<sup>10</sup> Par exemple, dans le cas du laboratoire de La Centaurée, en Chaudière-Appalaches et de la Grappe énergétique des Coteaux, en Abitibi.

développer des nouvelles compétences bénéfiques pour des actions futures. Les laboratoires inscrits dans une recherche partenariale semblent avoir développé une plus grande aptitude à définir un problème et mettre en œuvre une démarche systématique.

Les laboratoires ont abordé la phase d'acquisition de connaissance d'une façon plutôt sectorielle, s'investissant dans la recherche d'information technique et négligeant quelquefois de documenter les aspects plus généralistes de la gestion de projet. Une recommandation maintes fois exprimée, ce qui traduit un apprentissage partagé, est de « prendre le temps de se doter d'un cadre de gestion » malgré le désir de passer à l'action rapidement. Une boîte à outils illustrant le processus de gestion de projet et présentant les ressources disponibles aurait été utile à plusieurs.

La très grande diversité des projets permet de faire ressortir deux stratégies distinctes de mise en œuvre. Les laboratoires visant l'amélioration de la qualité de vie et de la santé semblent adopter une stratégie progressive dite « des petits pas ». Ces projets à portée sociale construisent sur le long terme des partenariats de nature communautaire ou institutionnelle qui s'inscrivent dans le courant de l'innovation sociale. Cette démarche nécessite beaucoup de réseautage et de discussions avec les gens de la communauté.

La deuxième stratégie misait sur l'acquisition d'infrastructure industrielle ou touristique indispensable au succès du projet. La création d'emplois, but ultime de plusieurs laboratoires, reposait sur l'implantation d'un centre de conditionnement, d'une usine ou d'un entrepôt, dans une logique de rentabilité associée au volume de production. Les promoteurs se sont aperçus des contraintes de cette stratégie, notamment financières, dont la difficulté d'accéder à du capital de risque. Malgré la présence de promoteurs enthousiastes et l'appui local, les laboratoires n'ont pas réussi à se doter des infrastructures prévues originalement. La difficulté de diriger simultanément la

mise en œuvre du projet et la construction d'un immeuble a été soulevée, d'où la recommandation de distinguer les projets de développement de ceux nécessitant un investissement en infrastructures. Le laboratoire La Centaurée poursuivait l'objectif de créer un lieu culturel permanent d'envergure internationale dédié au cirque équestre au sein du village de Notre-Dame-du-Rosaire. À la fin du laboratoire, l'organisation est toujours en quête des meilleurs moyens pour mettre en place son centre de cirque équestre. Sans abandonner leur projet initial, moteur de développement économique, social et culturel pour la communauté, les promoteurs analysent la situation pour décider « s'ils ont l'énergie, après six ans de lutte, pour poursuivre la bataille » ([Municipalité de Notre-Dame-du-Rosaire], 2014, p 28).

### **5.5.3 Gouvernance**

Nous nous sommes intéressés aux apprentissages réalisés par les laboratoires dans leur capacité à animer des lieux de réflexion et d'échange, de mettre en place une structure appropriée et d'instaurer une démarche collaborative de développement. On peut définir la gouvernance comme la façon de prendre les décisions et le mode d'organisation des acteurs publics et privés pour y arriver. La gouvernance repose davantage sur des valeurs d'accomodement et de consensus plutôt que de domination ou de hiérarchie. Dans les laboratoires, la gouvernance se traduira par la mise en place de structures consultatives, collaboratives, décisionnelles et de mise en œuvre. Nous retrouvons une gouvernance davantage inclusive et mobilisatrice dans les laboratoires qui se sont distingués sur la scène provinciale par des prix. Le type d'approche (coopératif, communautaire, OBNL, municipal) influencerait la structure de gouvernance, ce qui se répercuterait à la fois sur le caractère collectif du projet, la mobilisation, la reconnaissance et la notoriété du laboratoire. En effet, la gouvernance englobe l'ensemble des processus (mobilisation, réflexion, organisation) et oriente l'action vers des résultats de développement.

À titre d'exemple, nous avons choisi de présenter la structure de gouvernance du laboratoire du Groupe des Partenaires pour le Développement Forestier Durable des Communautés de Charlevoix et du Bas-Saguenay (PDFD) qui privilégie le partenariat, philosophie de base des PDFD. La raison d'être et la pérennité de ce groupe reposent sur la participation volontaire de l'ensemble des acteurs forestiers du territoire. Ce laboratoire a réussi à arrimer un mode de gestion concertée et de planification stratégique pour développer un modèle exportable aux autres régions<sup>11</sup>. La force de ce modèle est de préciser les mandats des acteurs ainsi que les espaces de collaboration dans un processus démocratique favorisant les relations partenariales. Ce type de gouvernance a permis de développer les capacités à résoudre les conflits et de maintenir l'implication des partenaires pour la durée du laboratoire, une période allant jusqu'à six ans.

L'organigramme (figure 7) prend la forme d'un cercle et « illustre l'inclusion de tous les partenaires à tous les niveaux de la structure de gouvernance contrairement aux organigrammes de forme verticale qui introduisent automatiquement la notion d'autorité et de hiérarchie » (Groupe des Partenaires pour le Développement Forestier Durable des Communautés de Charlevoix et du Bas-Saguenay, 2012, p. 16). Cette structure participative possède quatre niveaux distincts de participation : comité de liaison, comité de travail, conseil d'administration et assemblée générale.

---

<sup>11</sup> Le Groupe des PDFD a procédé au lancement officiel du *Guide pratique d'une démarche de concertation* le 14 avril 2015.

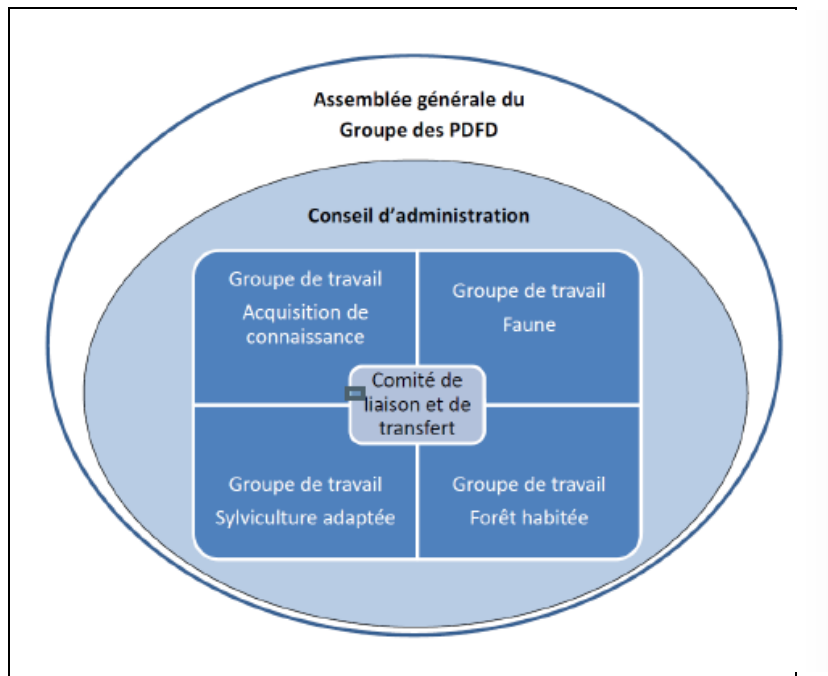


Figure 8. Organigramme du gouvernance du Groupe des PDFD (Groupe des Partenaires pour le Développement Forestier Durable des Communautés de Charlevoix et du Bas-Saguenay, 2012, p. 16)

Le comité de liaison et de transfert, formé des employés et principaux partenaires, constitue la courroie de transmission entre la mise en œuvre de la stratégie organisationnelle et la stratégie territoriale. Ce noyau assure cohésion et communication entre les groupes de travail, la direction générale et les différents partenaires. Des mandats spécifiques sont confiés à chacun des comités qui vont élaborer leur propre plan d'action et en planifier la mise en œuvre concertée sur le territoire.

Nous retrouvons des structures similaires dans l'ensemble des laboratoires, avec quelques variantes, notamment pour les projets coopératifs. Les laboratoires possèdent minimalement un comité de suivi, composé des principaux partenaires, dont le MAMROT, et des comités de travail selon les besoins. Le laboratoire du Groupe des PDFD dégage un constat pour l'implantation d'un cadre de gestion participatif:

la présence d'un organisme fort, en mesure de soutenir le mode de gestion du territoire et de jouer le rôle de gardien de la relation de coopération, est essentiel et repose sur la volonté des



professionnels en place au sein des différents organismes fondateurs de faire les choses différemment, de la reconnaissance que lui confère les différents paliers de gouvernement en place et de l'adhésion des dirigeants des différents organismes à cette approche. (Laberge, [2014], p. 8)

La participation citoyenne semble moins présente dans les laboratoires portés par les acteurs politiques (municipalités, MRC, CRÉ). Les laboratoires portés par les corporations municipales semblent éprouver davantage de difficulté à obtenir la collaboration des différents acteurs et maintenir la mobilisation. La municipalité de Saint-Roch-de-l'Achigan, dans Lanaudière, promoteur d'un projet de biomasse pour chauffer l'école primaire a mis en place uniquement un comité de surveillance<sup>12</sup> pour assurer le bon déroulement du projet. La municipalité de Mont-Carmel, au Bas-Saint-Laurent a créé une structure municipale<sup>13</sup> pour porter le projet de forêt communale, tout comme les municipalités de Champneuf, La Morandière et Rochebaucourt en Abitibi, associées dans la réalisation d'un laboratoire. Leur projet, axé sur la production de biomasse, est porté par la Cellule d'aménagement des Côteaux, un OBNL constitué en 1996, dont les administrateurs sont majoritairement nommés par les conseils municipaux des municipalités des trois municipalités.

Nous avons constaté que le type de gouvernance influence l'ensemble des processus (mobilisation, réflexion, organisation) et facilite ou complexifie l'atteinte des objectifs. Les laboratoires ayant mis en place un type de gouvernance dynamique, avec des mécanismes participatifs et rétroactifs sembleraient avoir obtenu davantage de succès. Cet apprentissage constitue un élément clé du développement territorial puisque la gouvernance renforce la capacité d'agir des communautés locales (Caillouette, 2010).

---

<sup>12</sup> Le comité était composé du directeur général et d'un représentant du MAMROT, de la commission scolaire, d'organismes de recherche (Institut de recherche en biologie végétale, Carrefour industriel et expérimental de Lanaudière) et d'un groupe conseil agricole.

<sup>13</sup> La Corporation de développement de la forêt communale de Mont-Carmel.

#### 5.5.4 La commercialisation

La commercialisation et la mise en marché constituaient un volet assez important de plusieurs laboratoires, et ce autant dans les domaines agricoles, forestiers, énergétiques ou culturels. La popularité croissante des concepts de circuit court et des économies de proximité jumelée à la volonté de stimuler l'économie locale ont orienté l'action de ces laboratoires. De prime abord, l'idée de développer un marché pour une production locale, produit de niche, du terroir ou de spécialité séduit. Les nombreuses difficultés rencontrées ont imposé la recherche d'alternatives et de solutions pour contourner ces contraintes. La coopérative de produits forestiers non ligneux de la MRC de l'Islet constate une faible rentabilité et une « mise en marché laborieuse » (Coopérative de produits forestiers non ligneux de la MRC de L'Islet, 2014, p. 10). La coopérative forestière de Girardville abonde dans le même sens malgré sa production d'huiles essentielles en constante croissance: « le marché [des huiles essentielles] est mondial et la vente se fait avec des entreprises multinationales ou des grossistes, dans un monde féroce où le meilleur prix est le seul intérêt des acheteurs » (Coopérative forestière Girardville, 2013, p. 15-16). Le constat que le marché n'a pas été à la hauteur des attentes initiales du projet pourrait s'appliquer pratiquement à tous les laboratoires possédant un volet de mise en marché.

Reconnu pour ses produits culinaires novateurs, le laboratoire de Girardville avoue avoir « tiré des leçons dans la façon de lancer de nouveaux produits spécialisés » (Coopérative forestière Girardville, 2013, p. 15-16). S'appuyant sur l'expertise développée tout au long du laboratoire, la coop a su recentrer ses efforts, mieux cibler et évaluer les différents marchés du Québec. Le témoignage du laboratoire gaspésien Agroforesterie et paysage présente un constat résumant assez bien les contraintes insoupçonnées et les limites des circuits courts :

La production agricole de volume (bovins de boucherie, grains, etc.) est essentiellement destinée à être vendue à l'extérieur de la région (à l'encan) en raison de l'absence d'infrastructure de

transformation, de facilités d'abattage et de distribution locale. Cette situation est désavantageuse, car elle engendre des coûts de transport élevés. De plus, les animaux produits ne sont pas vendus localement, ce qui rompt le lien avec les consommateurs et on déplore l'absence de contrôle sur les prix. La commercialisation des productions visant plutôt l'approvisionnement de marchés de proximité ou de spécialisés semble plus facile... mais se heurte toutefois à des contraintes variées : modes d'approvisionnement des magasins privilégiant la constance des distributeurs – grossistes, règles sanitaires, infrastructures absentes ou difficiles à valoriser (notamment en ce qui concerne l'abattage), etc. (Anel, 2009, p. 30)

La complexité de la mise en marché des produits de spécialité et la logique systémique dans laquelle s'insère ce processus ne peuvent être surmontées uniquement par une approche volontariste. En 2011, le MAMROT a mis sur pied un groupe de travail sur la mise en marché des produits de spécialités dans le cadre de la Politique nationale de la ruralité 2007-2014. Ce groupe a produit un volumineux rapport (MAMROT, 2011a) afin d'identifier des pistes de solution sur le plan de la commercialisation de produits de spécialités, de la distribution et de la mise en marché en réseaux courts et longs. Un seul laboratoire le cite en référence. Sans énumérer l'ensemble des difficultés des laboratoires, nous retenons que parfois, « les solutions n'existent pas ou sont d'une trop grande complexité et requièrent une approche sectorielle plutôt qu'individuelle » (MAMROT, 2011a), dépassant la capacité d'action du laboratoire. Les ressources spécialisées disponibles pour accompagner les laboratoires dans la mise en marché demeurent partielles et sectorielles, les plus connues étant celles du domaine agroalimentaire. Les apprentissages réalisés sont liés au développement de partenariats solides et à l'expérience acquise dans de nouveaux secteurs d'activités. Au Québec, les projets de développement des PFNL ont pu se réaliser grâce à la collaboration des coopératives forestières ou des groupements forestiers.

Sur le plan de la commercialisation, les promoteurs ont su développer une expertise dans la mise en marché et nouer des relations d'affaires solides. Les acquis de chaque laboratoire sont importants et serviront de tremplin dans la poursuite des initiatives commerciales. Ainsi le laboratoire rural de Girardville a réalisé de nombreuses recherches sur l'isolement de molécules des huiles essentielles et les résultats préliminaires démontrent un bon potentiel de marché : « des études plus poussées seront envisagées dans les prochaines années pour développer cette filière au marché mondial » (Coopérative forestière Girardville, 2013, p. 15-16). Misant sur la fierté régionale, des laboratoires ont bénéficié d'une excellente couverture médiatique lors du lancement de leurs produits et services. Des promoteurs ont également appris qu'il était préférable de considérer les besoins du marché et prévoir les stratégies de mise en marché d'un nouveau produit en début de projet.

### **5.5.5 Résultats et pérennité**

Les retombées des laboratoires ruraux seraient bénéfiques à la fois pour les communautés (sentiment d'appartenance, dynamisme territorial, savoir-faire et compétences), pour les innovations réalisées (expertise, mise au point de nouvelles technologies exportables) ainsi que pour les organismes porteurs qui ont bénéficié d'une couverture de presse extrêmement positive. Le modèle de développement mis en place

ne disparaîtra pas avec la fin du projet de laboratoire rural. Tout comme le comité directeur et le travail qu'il a réalisé au cours des trois dernières années, d'ailleurs. La réflexion sur l'importance des processus d'apprentissage collectif, d'innovation et de solidarité se poursuivra, tout comme la recherche et le développement de bonnes pratiques de développement local. (Dufresne, 2012, p. 119)

Les retombées des laboratoires sur le développement des communautés rurales et la contribution au dynamisme local pourraient être avantageusement mesurées. La création de dispositifs (entente, création d'une coopérative ou d'un nouveau service) ou la pérennisation des activités du laboratoire (projet repris, projet secondaire) constituent des contributions significatives et « mesurables »

pour l'amélioration des conditions sociales, économiques et culturelles des communautés rurales. Les bénéfices liés à l'amélioration de la qualité de vie, la mise en valeur des potentiels du milieu, les changements de pratiques et le renforcement des capacités du milieu, sont plus difficilement quantifiables. L'expertise acquise demeure un élément fondamental du développement présent et futur des communautés. Ces apprentissages individuels et collectifs constituent un levier de développement.

Sur le plan quantitatif, la totalité des 33 projets a entrepris des actions innovantes et organisé des activités de transfert. Le financement octroyé a permis d'engager des employés et d'offrir des produits ou des services à la collectivité. Les projets ont tous eu des retombées économiques dans leur milieu. Les résultats obtenus par le laboratoire PERO en Outaouais en témoignent : « Les objectifs du PERO ont été en très grande partie atteints et ont permis le développement d'avenues qui n'étaient pas envisagées en début de projet » (MRC de la Vallée-de-la-Gatineau et Commission scolaire des Hauts-Bois-de-l'Outaouais, 2014, p. 22). Pour ce promoteur, la demande pour de nouveaux services de coordination, de gestion et de création d'activités récréotouristiques est une preuve de reconnaissance de l'expertise développée et du succès du projet.

Les projets réalisés dans le cadre d'entente de recherche partenariale université-communauté se sont dotés d'une démarche évaluative rigoureuse pour mesurer l'atteinte des résultats de développement. Les partenariats avec le réseau de la santé et de recherche universitaire ont permis aux laboratoires la Coopérative de santé Robert-Cliche de mettre en place des outils d'évaluation et de collecte de données. Le laboratoire Cité-école a collaboré avec des chercheurs universitaires afin d'évaluer les impacts du projet sur la réussite scolaire, l'engagement citoyen et la rétention des jeunes en région. Le laboratoire Ma santé en valeur a adopté une démarche formelle d'évaluation des processus, en s'attardant aux résultats obtenus, notamment sur la valeur ajoutée communautaire (accompagnement et partenariat), l'atteinte des objectifs (efficacité), la rentabilité sociale et

commerciale (efficience) et la pérennité du laboratoire rural. Le critère de la valeur ajoutée communautaire mesure l'apport des comités et la collaboration des structures socioéconomiques (MRC, CLD, CRÉ, municipalités). L'efficacité se mesure selon des données qualitatives et quantitatives tandis que l'efficience se traduit par le rapport coût-bénéfice pour le promoteur et les utilisateurs (utilisation des outils développés, atteinte d'une rentabilité sociale et commerciale). Par ailleurs, la mission de « maintien de la santé » du laboratoire s'est poursuivie dans chacune des municipalités et nombre d'entre elles avaient adopté leur plan d'action près d'un an après la fin de ce laboratoire.

Certains laboratoires ont été en mesure de planifier l'après-laboratoire tandis que d'autres ont cessé leurs activités à la fin de la mesure. Le laboratoire gaspésien Produire la santé ensemble a pris deux ans pour former des agents multiplicateurs pour assurer la relève. La MRC de Charlevoix-Est a transféré les outils développés à un autre organisme partenaire<sup>14</sup>, afin d'en assurer la promotion auprès des municipalités et MRC du Québec. La SADC de Charlevoix assumera désormais la mise en œuvre régionale du programme du laboratoire rural Agence des temps. Pour plusieurs laboratoires, la suite se traduira par un projet de transfert de l'expertise développée par l'accompagnement de municipalités ou d'organismes de développement.

## 5.6 Acquisition de connaissances

La mesure des laboratoires ruraux privilégiait le développement des compétences et le transfert des connaissances dans les communautés rurales. L'investissement consacré à ce volet nous est apparu assez important. Conséquemment, une très grande variété de connaissances théoriques et pratiques ont émergé des laboratoires ruraux. Progressivement, les participants ont acquis une meilleure connaissance du rôle des acteurs, locaux, régionaux et nationaux. Les bilans démontrent d'ailleurs une meilleure compréhension des

---

<sup>14</sup> Le Carrefour action municipale et famille (CAMF).

enjeux politiques, économiques et territoriaux ainsi qu'une plus grande capacité d'intervention sur le plan du développement local. Les intervenants du MAMROT nous confirment également que les apprentissages réalisés vont perdurer au-delà de la durée des laboratoires. L'acquisition de connaissance participe avec la mobilisation des acteurs et la création de capital social au renforcement des capacités du milieu. L'exemple du CERMIM, porteur d'un laboratoire sur la gestion des matières résiduelles (GMR) aux Iles-de-la-Madeleine, corrobore ce constat :

Dans son ensemble, le Laboratoire a contribué à développer le capital social territorial par le développement des capacités en GMR, le renforcement d'une conscience et d'une responsabilité collective sur la production/gestion des MR et l'accroissement du maillage entre acteurs du milieu. Il a aussi contribué à développer le capital humain par le renforcement de compétences techniques et d'une expertise locale. (CERMIM, 2014, p. 4)

L'augmentation des capacités individuelles et collectives fut influencée par les stratégies des laboratoires. Ces derniers ont utilisé différents modes de diffusion pour favoriser le transfert de connaissances dans les collectivités. Comme mentionné précédemment, les activités de relations publiques (journée porte ouverte, chronique dans les médias) visaient davantage à faire connaître le laboratoire à la population locale tandis que les activités d'échange ciblaient des communautés de pratique et permettaient un réel partage des savoirs. Les comités de travail et comités de suivi ont créé des outils efficaces pour l'ancrage territorial de nouvelles pratiques. Nous avons observé que les laboratoires ayant exercé un leadership collectif et une gouvernance participative semblaient générer davantage de connaissances dans la communauté.

L'étape de transfert s'est accompagnée d'une reconnaissance dans le milieu, source évidente de notoriété. Cet élément constitue selon nous un des succès les plus visibles de la mesure. Le laboratoire sur la gestion des matières résiduelle a participé, par exemple, aux différentes activités de la Municipalité des Iles-de-la-Madeleine en partageant l'expertise développée et mettant à profit les

améliorations « mises au point ». Les meilleures pratiques sur le plan de l'acquisition des connaissances et du transfert semblent résulter de l'engagement des membres du laboratoire dans l'expérimentation, sur la présence d'une ressource interne compétente et du partage d'information stratégique.

Malgré le désir exprimé de réaliser un modèle applicable aux autres régions rurales du Québec, les laboratoires n'ont pas tous réussi à enraciner localement leur projet ni à transférer leur modèle ailleurs. Les laboratoires se sont rapidement aperçus qu'il était pratiquement impossible de reproduire ailleurs les dispositifs et les solidarités créés localement. Les laboratoires axés sur la commercialisation des produits forestiers non ligneux ou sur la valorisation de la biomasse partageaient des objectifs et des préoccupations communes mais ont connu des trajectoires très différentes.

La demande de « servir de vitrines aux autres territoires ruraux » (MAMR, 2007, p. 7) s'est manifestée partiellement. Une étude de cas vient appuyer ce constat en illustrant les changements survenus dans la dynamique actorielle pour la mise en place de deux projets consécutifs, dont un laboratoire rural, dans la même municipalité (Doyon et Deroo, 2014). La volonté d'aider les autres communautés rurales s'est plutôt traduite par la production d'une très grande variété d'outils de transfert. La diversité et la qualité de la documentation produite par l'ensemble des laboratoires, pour chacune des thématiques, est impressionnante. On y retrouve des recension d'écrits, des thèses et mémoires universitaires, articles scientifiques, guides et fiches de vulgarisation.

L'ensemble des connaissances développées par les laboratoires est présentement disséminé un peu partout à travers le Québec. Tous ces outils sont le plus souvent disponibles sur les différents site web des laboratoires et des organismes-porteurs. Les démarches réalisées et les informations recueillies



pourraient très certainement être utiles aux différents promoteurs intéressés par l'un ou l'autre des pistes explorées par les laboratoires

Dans toutes les régions du Québec, les CLD et parfois les CRÉ ont agi comme porteurs ou partenaires des initiatives des laboratoires ruraux. Actuellement les CLD hébergent sur leur site web la documentation produite. La mesure des laboratoires ruraux ayant pris fin au printemps 2013, et compte tenu de la réorganisation actuelle du développement territorial et de la suppression du palier régional de concertation, il serait dommage de perdre cette documentation riche et variée, témoin des apprentissages collectifs. Nous suggérons qu'une réflexion sérieuse soit faite sur les mesures à mettre en place à court terme pour s'assurer de la disponibilité de ces connaissances et expérimentations.

## CONCLUSION

Le présent bilan portait sur les apprentissages réalisés à travers la mesure des laboratoires ruraux qui se sont déroulés au Québec entre 2008 et 2014. Nous avons analysé la documentation produite par l'ensemble des laboratoires, en s'attardant principalement aux bilans. De plus, une enquête exploratoire auprès de trois directions régionales du MAMROT (Gaspésie, Abitibi-Témiscamingue et Estrie) a permis de recueillir des données plus empiriques sur la mise en œuvre et les apprentissages réalisés par les laboratoires.

La première partie plus descriptive présentait la mesure des laboratoires ruraux initiée en 2007 par le ministère des Affaires municipales, des régions et de l'Occupation du territoire. La trajectoire similaire des 33 projets nous a permis d'élaborer un modèle de cheminement en huit étapes, composé des phases d'émergence, de structuration et de consolidation. Par la suite, nous avons présenté sommairement trois modèles de développement qui ont inspiré plusieurs laboratoires. Les modèles du développement local, de l'innovation sociale et du développement des communautés ont orienté les démarches collectives des projets prenant appui sur le développement intégré, la prise en compte de la dimension sociale, l'ancrage territorial et les capacités des communautés à agir.

La seconde partie, plus analytique, a permis de définir les apprentissages réalisés et de dégager des constats sur les conditions d'émergence, les difficultés éprouvées et le transfert des apprentissages. Nous avons regroupé les apprentissages selon les quatre processus du cadre de gestion du développement local de Paul Prévost (réflexion, collaboration, mobilisation et organisation). L'intérêt de ce modèle est de permettre d'appréhender l'ensemble des processus et des résultats, orienté vers le renforcement des capacités de la communauté.

Les laboratoires ruraux ont permis de réaliser à la fois un rêve et un défi partagés par des citoyens et des collectivités rurales, de nourrir la concertation, de stimuler le partenariat et de sensibiliser le milieu à l'importance d'agir pour le développement de sa communauté. L'aspect innovant des projets a suscité le développement de nouveaux réseaux de solidarité et la mise en place de nouvelles façons de faire. Ces apprentissages serviront de véritable impulsion au développement des capacités d'une collectivité. Le transfert individuel et collectif des apprentissages, résultants des laboratoires ruraux, aura participé à la revitalisation des communautés rurales du Québec.

Nous nous interrogeons sur les conditions mises en place pour que les activités perdurent après le laboratoire rural. La question de la pérennité pose un défi de taille à l'ensemble des laboratoires. Est-ce que le modèle de gouvernance participatif, mis en place à l'aide d'une mesure financière gouvernementale, pourra se maintenir et assurer sa viabilité après la fin des laboratoires ? Le défi de la pérennisation reposera sur la capacité des communautés d'investir des ressources financières et humaines ainsi que sur la recherche d'une structure formelle pour accueillir les programmes et services développés.

## RÉFÉRENCES

- Anel, B. (2009). *De la multifonctionnalité de l'agriculture à l'agroforesterie : Le projet de mise en valeur de l'espace rural de la MRC du Rocher-Percé (février 2005 – août 2009), Réalisations et réflexions*. S.l. : CLD du Rocher-Percé.
- Awashish, K. (2013). *Économie sociale en contexte autochtone : la création d'une coopérative d'artisanat Atikamekw*. Mémoire de maîtrise inédit, Université du Québec à Trois-Rivières.
- Baumgartner, J. (2008). *L'agriculture dans le paysage de la MRC du Rocher-Percé. Analyses et perspectives*. Mémoire de maîtrise inédit, Université du Québec à Montréal.
- Bensouda, R. et Doucet, C. (2011). *Portrait économique de l'Outaouais*. Cahier de l'Alliance de recherche université-communauté en Innovation sociale et développement des communautés (ARUC-ISDC). Université du Québec en Outaouais.
- Berthomé, K. « Concertation », dans Casillo, I. et al. (dir.). (2013). *Dictionnaire critique et interdisciplinaire de la participation*. Paris : GIS Démocratie et Participation.
- Boisvert, I. (2014). *Bilan complet d'un laboratoire rural 1er avril 2008 au 31 mars 2014. Produire la santé ensemble*. [Percé : Produire la santé ensemble]
- Bouchard, M., J., Fontan, J.-M., Lachance É. et L. Fraisse (2003). *L'évaluation de l'économie sociale, quelques enjeux de conceptualisation et de méthodologie*. Cahiers du CRISES Collection Internationale – no IN0301.
- Bourgault, N. (2013). *Rapport de recherche. Analyse et synthèse des voies de développement en récréotourisme de l'Outaouais rural, portrait et enjeux*. Université du Québec en Outaouais.
- Caillouette, J. (2010). *La localisation et la territorialisation des politiques publiques au Québec et leur répercussion sur le pouvoir d'agir des communautés territoriales rurales*. Texte d'accompagnement dans le cadre de la table ronde portant sur Les nouveaux enjeux de la ruralité et les alternatives à explorer, Semaine de la recherche sociale du Centre affilié universitaire du CSSS-IUGS de Sherbrooke.
- CERMIM. (2014). *Laboratoire rural: Gestion intégrée des matières résiduelles aux îles-de-la-Madeleine. Rapport final*. S.l. : Auteur.
- Champagne, C. (2008). *Développement écovillageois et renouvellement de l'habiter rural ; le cas de Saint-Camille au Québec*. Mémoire de maîtrise inédit, Université du Québec à Montréal.

- Cimon, R. et Potvin, G. (2013). *Laboratoire rural 2009-2014. Revitalisation et dynamisation du secteur agricole et industriel par l'implantation du Miscanthus Giganteus*. Saint-Éloi : s.é.
- CLD Brome-Missisquoi. (2013). *Développement socioéconomique de Brome-Missisquoi à partir d'un produit d'appel, le vin. Rapport final 2009-2013*. S.l. : Auteur.
- Comeau, Y., Favreau, L., Lévesque, B. et Mendell M. (2001). *Emploi économie sociale Développement local, les nouvelles filières*. Sainte-Foy : PUQ.
- Conférence régionale des élus des Laurentides. (s.d.). *Projet Paysages des Laurentides*. Adresse web : <http://www.crelaurentides.qc.ca/mandats/projet-paysages-des-laurentides/> (Consultée le 20 octobre 2014).
- Coopérative de produits forestiers non ligneux de la MRC de L'Islet. (2014). *Laboratoire rural. PNR 2007-2014. La nouvelle foresterie*. S.l. : [Auteur].
- Coopérative de santé Robert-Cliche. (2014). *Développement à l'échelle de la MRC d'un modèle inédit de regroupements de citoyens fondé sur des pratiques de prévention et promotion de la santé nommé Hans Kai, Rapport final Laboratoire rural 2009-2014*. S.l. : Auteur.
- Coopérative forestière de la Matapédia. (2013). *Laboratoire rural Bois Énergie Matapédia. Rapport final*. S.l. : [Coopérative forestière de la Matapédia].
- Coopérative forestière Girardville. (2013). *Laboratoire rural 2007-2014. Commercialisation des produits forestiers non-ligneux*. S.l. : Auteur.
- CRÉ des Laurentides. (s.d.). *Projet Paysages Laurentides*. [Document Web]. Adresse Web : [www.crelaurentides.qc.ca/wp-content/uploads/2012/05/Membres\\_projet.pdf](http://www.crelaurentides.qc.ca/wp-content/uploads/2012/05/Membres_projet.pdf) (Consulté le 24 septembre 2014).
- De Baets, N. (2007). *Le potentiel des pratiques agroforestières pour contribuer à la multifonctionnalité de l'agriculture de la MRC du Rocher-Percé : Une étude socioéconomique exploratoire*, Essai de maîtrise inédit, Université Laval.
- Doyon, M. et Deroo, T. (2014). Développement territorial périurbain, réseau d'acteurs et innovation sociale : le cas d'une coopérative internet dans la région de Montréal. *Revue Interventions économiques*, 50.
- Dufresne, C. (2012). *Une communauté apprenante, innovante et solidaire, Un modèle porteur de développement rural*. [S.l. : s.é.].
- Dufresne, C. (2013). *Une communauté apprenante, innovante et solidaire : le cas de Saint-Camille modèle porteur de développement rural*. Thèse de maîtrise à l'Université du Québec à Chicoutimi.

- Goulet-Thibaudeau, C. (2014). *Développement de nouveaux créneaux d'excellence en agriculture dans les Hautes-Laurentides*. S.l. : [MRC D'Antoine-Labelle].
- Groupe des Partenaires pour le Développement Forestier Durable des Communautés de Charlevoix et du Bas-Saguenay. (2012). *Notre plan stratégique 2011-2016, Vers un mode de gestion du territoire par et pour les acteurs du milieu*. Clermont : Auteur.
- Groupe des partenaires pour le Développement Forestier Durable des Communautés de Charlevoix et de Bas-Saguenay. (2015). *Guide pratique d'une démarche de concertation*. Clermont : Auteur.
- Groupe régional d'activités partenariales de la Mauricie. (2011). *Processus de création d'une coopérative de développement d'artisanat dans les communautés atikamekw, Faits saillants tirés de la recherche du GRAP – Mauricie*. S.l. : Groupe régional d'activités partenariales de la Mauricie.
- Hervieu, B. (2002). La multifonctionnalité de l'agriculture : genèse et fondements d'une nouvelle approche conceptuelle de l'activité agricole. *Cahiers d'études et de recherches francophones/Agriculture*, 11, 6, p. 415-419.
- Jean, B. (2008). « Le développement territorial : une discipline scientifique émergente » dans Massicotte, G. (sous la direction de), *Sciences des territoires, Perspectives québécoises*, Québec, Presses de l'Université du Québec, p. 283-313.
- Klein, J.-L. et Champagne, C. (dir.). (2011). *Initiatives locales et lutte contre la pauvreté et l'exclusion*. Québec : Presses de l'Université du Québec, Collection Innovation sociale, 328 p.
- Laberge, V. [2014]. *Rapport final du laboratoire rural Le développement d'un modèle de gestion du territoire associé aux collectivités forestières*. Clermont : Groupe des Partenaires pour le Développement Forestier Durable des Communautés de Charlevoix et du Bas-Saguenay.
- La Centaurée. (2011). *Plan d'affaires*. S.l. : Auteur.
- LaCERE. (2011). *La coopérative d'entrepreneurs ruraux émergents Rapport final*. S.l. : Auteur.
- Lafontaine, D. et Jean, B. (dir.) (2005) Territoires et fonctions. Tome 1 : Des politiques aux théories : les modèles de développement régional et de gouvernance en débats. Tome 2 : Des pratiques aux paradigmes : les systèmes régionaux et les dynamiques d'innovation en débats. Rimouski, GRIDEQ/CRDT, 408 p.
- MAMR. (2007). *Politique nationale de la ruralité. Mesure des laboratoires ruraux*. [Québec] : Auteur.

- MAMROT. (2011). *Rapport documentaire : problématiques, pratiques commerciales et modèles d'affaires en vente directe, réseaux courts et longs, Groupe de travail sur la mise en marché des produits de spécialités : les emporiums du Québec dans le cadre de la Politique nationale de la ruralité, Tome 2.* [Québec] : Auteur.
- MAMROT. (2012). *Extraits des rapports des Groupes de travail de la Politique nationale de la ruralité. Un guide à l'intention des milieux ruraux.* [Québec] : Auteur.
- MAMROT. (2011). *La multifonctionnalité, un regard neuf sur les territoires ruraux, Groupe de travail sur la multifonctionnalité des territoires dans le cadre de la Politique nationale de la ruralité 2007-2014.* [Québec] : Auteur.
- [MRC d'Argenteuil]. (2014). *Rapport final Laboratoire rural Ma santé en valeur 2009-2013.* S.l. : Auteur.
- [MRC de la Vallée-de-la-Gatineau et Commission scolaire des Hauts-Bois-de-l'Outaouais]. (2014). *Laboratoire Rural 2007-2014 Laboratoire rural du Pôle d'Excellence en Récrétourisme de l'Outaouais – PERO.* S.l. : Auteurs.
- [Municipalité de Notre-Dame-du-Rosaire]. (2014). *La Centaurée : Centre de formation, d'expérimentation et de diffusion en cirque équestre.* S.l. : [Auteur].
- Niska. (2014). *Rapport d'évaluation globale pour le projet Ma santé en valeur de la MRC d'Argenteuil dans le cadre des laboratoires ruraux du MAMROT.* Sherbrooke : s.é.
- Pachocinski, C. (2014). Guide d'information. *Une économie de proximité à votre portée.* Lévis : Conseil québécois de la coopération et de la mutualité.
- Portes ouvertes sur le Lac Service d'accueil pour immigrants. (2013). *Laboratoire rural 2007-2014: Accueil et intégration de personnes immigrantes en milieu rural.* S.l. : Auteur.
- Réseau québécois en innovation sociale. *Innovation sociale.* Adresse web : <http://www.rqis.org/innovation-sociale/> (Consulté le 14 décembre 2014)
- Tremblay, L. et Guérin, D. (2014). *Agence des temps de la MRC de Charlevoix-Est, Pour mieux concilier travail et vie personnelles, Rapport final, Laboratoire rural de la MRC de Charlevoix-Est.* S.l. : [MRC de Charlevoix-Est].
- Vachon, B. (2001). *Le développement local intégré : une approche humaniste, économique et écologique du développement des collectivités locales.* Texte prononcé lors d'un dîner conférence au Carrefour de relance de l'économie et de l'emploi du centre de Québec et de Vanier. Domaine Maizerets, Québec.

## **ANNEXE 1 : LISTE DES LABORATOIRES RURAUX**

### **Santé en milieu rural**

1. Produire la santé ensemble
2. Ma Santé en valeur
3. Travailleur de rang : une plus-value pour une qualité de vie en milieu rural
4. Coopérative de santé Robert-Cliche, groupe de prévention en santé Hans Kai

### **Accueil, installation et intégration de nouvelles populations**

5. Portes ouvertes sur le Lac

### **Agriculture innovante de spécialité et de proximité**

6. Diversification du potentiel agricole dans les Hautes-Laurentides
7. De la Terre à la table - volet mise en marché

### **École au cœur de la communauté rurale**

8. La Cité-école, au cœur de sa communauté
9. Le PERO, pôle d'excellence de formation en récréotourisme dans l'Outaouais

### **Nouvelle foresterie**

10. Commercialisation des produits forestiers non ligneux
11. Mise en valeur des produits forestiers non ligneux de la MRC de L'Islet
12. Développement de la filière des petits fruits et des champignons

### **Culture et patrimoine au cœur du développement rural**

13. Centre de formation, d'expérimentation et de diffusion en cirque équestre  
La Centaurée
14. Coopérative de développement socioculturel et économique atikamekw

### **Milieux ruraux comme acteurs dans le domaine énergétique**

15. Mise en valeur de la biomasse forestière (Matapédia)
16. Grappe agroénergétique des Coteaux
17. Développement d'une nouvelle source d'approvisionnement en litière et combustible
18. Filière de production durable d'éthanol et d'alimentation
19. Dynamisation du secteur agricole par le Miscanthus Giganteus

### **Développement intégré des ressources en territoire rural**

20. Forêt communale de Mont-Carmel
21. Développement d'un modèle de gestion du territoire associé aux collectivités forestières
22. Agroforesterie et paysage : mise en valeur de l'espace rural

### **Famille, pierre angulaire de la vie collective**

23. Conciliation famille-travail, travail atypique et milieu de vie rural



### **Environnement et développement durable en milieu rural**

- 24. Mise en valeur du potentiel d'exploitation du saule
- 25. H2O des Collines : modèle de gouvernance participative de la ressource eau
- 26. Modèle de gestion et valorisation intégrée des matières résiduelles

### **Nouvelles technologies de l'information (TIC) et le développement rural**

- 27. TIC : un virage vers l'innovation

### **Modèles de développement rural porteur**

- 28. Modèle de développement à partir d'un produit d'appel distinctif Bromemissisquoi (viniculture)
- 29. Projet de paysages dans la région des Laurentides : principes, outils et actions
- 30. Une communauté apprenante, innovante et solidaire

### **Communauté entrepreneuriale et entrepreneuriat collectif**

- 31. Coopérative d'entrepreneurs en innovation
- 32. Mon rêve, mon village

### **Approche multisectorielle de développement**

- 33. Contact : laboratoire de développement durable

## ANNEXE 2 : RÉPARTITION DES LABORATOIRES RURAUX PAR RÉGION ET PAR VAGUE

Régions	Vague 1 (2007)	Vague 2 (2008)	Vague 3 (2009)	Total par région
Bas Saint-Laurent	2		1	3
Saguenay Lac-Saint-Jean	2			2
Capitale nationale	1		1	2
Mauricie	1			1
Estrie		2	1	3
Outaouais	1		2	3
Abitibi-Témiscamingue		3		3
Côte-Nord			1	1
Gaspésie-Îles de la Madeleine	2	1	1	4
Chaudière-Appalaches	1	1	1	3
Lanaudière	1			1
Laurentides	2	1		3
Montérégie	1	2	1	4
Centre-du-Québec				-
Nord-du-Québec				-
<b>TOTAL</b>	14	10	9	33

## ANNEXE 3 : RÉPARTITION DES LABORATOIRES RURAUX PAR THÉMATIQUE ET PAR VAGUE

Thématiques	Vague 1 (2007)	Vague 2 (2008)	Vague 3 (2009)	Total par thématique
La santé en milieu rural	2	1	1	4
L'accueil de nouvelles populations	1			1
L'agriculture innovante et de proximité	1	1		2
L'école au cœur de la communauté rurale		1	1	2
La nouvelle foresterie	1	2	1	4
La culture et le patrimoine	2			2
Les milieux ruraux dans le domaine énergétique	1	1	2	4
Le développement intégré des ressources	2	1		3
La famille, pierre angulaire de la vie collective			1	1
L'environnement et le développement durable	2		1	3
Les économies de proximité				-
Les NTIC		1		1
Les nouvelles formes de services de proximité				-
Les modèles de développement rural porteurs		2	1	3
La communauté entrepreneuriale	1		1	2
Approche multisectorielle de développement	1			1
<b>TOTAL</b>	<b>14</b>	<b>10</b>	<b>9</b>	<b>33</b>

## **ANNEXE 4 : LISTE DES ACRONYMES**

ASSS : Agence de la santé et des services sociaux

CLD : Centre local de développement

CRÉ : Conférence régionale des élus

ISQ : Institut de la statistique du Québec

MRC : Municipalité régionale de comté

CAU du CSSS-IUGS : Centre affilié universitaire du Centre de santé services sociaux Institut universitaire de gériatrie de Sherbrooke

CERTIT : Centre de recherche et de transfert en intelligence territoriale (UQO)

CIRADD : Centre d'initiation à la recherche et d'aide au développement durable (Cégep de la Gaspésie et des Îles, campus de Carleton-sur-Mer)

CJE : Carrefour jeunesse emploi

CLD : Centre local de développement

CLE : Centre local d'emploi

CDR : Coopérative de développement régional

CSSS : Centre de santé et de services sociaux

CRÉ : Conférence régionale des élus

DSP : Direction de la santé publique

FCAQ : Fédération des coopératives d'alimentation du Québec

INM : Institut du Nouveau Monde

INSPQ : Institut national de santé publique du Québec

MAPAQ : Ministère de l'agriculture, des Pêcheries et de l'Alimentation du Québec

MAMROT : Ministère des Affaires municipales, des Régions et de l'Occupation du territoire

MERINOV : Centre d'innovation de l'aquaculture et des pêches du Québec

MRC : Municipalité régionale de comté

QEF : Québec en forme

RQVVS : Réseau québécois des villes et villages en santé

SRQ : Solidarité rurale du Québec

TCBG : Table de concertation bioalimentaire de la Gaspésie

UPA: Union des producteurs agricoles

UQÀR : Université du Québec à Rimouski

INSPQ : Institut national de santé publique du Québec

OEDC : Observatoire estrien du développement des communautés

REVBF : Réseau d'expertise et de valorisation en biomasse forestière

SADC : Société de développement des collectivités



Chaire **Desjardins**  
en développement  
des petites collectivités



UNIVERSITÉ DU QUÉBEC  
EN ABITIBI-TÉMISCAMINGUE

---

Université du Québec en Abitibi-Témiscamingue  
445 Boulevard de l'Université, Rouyn-Noranda, (Québec) J9X 5E4  
Téléphone : 819-762-0971 (2455) • Télécopieur : 819 797-4727  
[uqat.ca/chairedesjardins](http://uqat.ca/chairedesjardins)