



Le partenariat rural canadien : pour favoriser le dynamisme des collectivités rurales

Introduction

Partout au Canada, les collectivités apprennent ce que signifie la création d'emplois et du milieu de vie durables pour leurs citoyennes et leurs citoyens. Bien souvent, la réduction de la pauvreté et la revitalisation communautaire sont les deux forces motrices derrière la motivation des collectivités à rechercher de nouvelles formes de collaborations entre les silos du gouvernement et du secteur privé et communautaire.

Une fois une initiative de revitalisation communautaire lancée, les organisateurs partent à la recherche de ressources extérieures pour les aider à se structurer et s'orienter. Quartiers en essor, un projet de recherche-action en cours dans quinze régions métropolitaines de recensement, assure la coordination et la direction requises pour ce genre de travail depuis 2002. La communauté d'apprentissage pancanadienne, créée dans le cadre de Quartiers en essor, met en lien des personnes et des groupes de toutes les régions du pays, leur permettant ainsi de partager leur expérience et de puiser force et inspiration dans le travail des

autres. Grâce aux ressources mises à sa disposition, l'initiative Quartiers en essor s'est développée au cours des cinq dernières années, mais ses actions ont été concentrées dans les grands centres urbains seulement. Quelle sorte de soutien existe-t-il pour les plus petites villes et les municipalités à travers le pays?

Une des principales difficultés des organisateurs communautaires oeuvrant dans les petites agglomérations est d'obtenir de l'information pertinente au sujet de leur localité et de sa démographie. Les programmes comme Quartiers en essor tiennent pour acquis la présence de nombreuses organisations – centres d'emploi gouvernementaux, organismes de bienfaisance et de développement communautaire – lesquelles n'existent peut-être pas dans de plus petites villes et municipalités. En revanche, il est plus facile d'établir des réseaux et des collaborations dans des agglomérations où la population est moins nombreuse.

Il existe beaucoup d'exemples de collectivités rurales qui ont trouvé une stratégie de revitalisation gagnante. Ainsi, la municipalité de Kipling, Saskatchewan tire parti de l'expé-

ience du « trombone rouge en échange d'une maison », lancée en 2006 par un résidant de la Colombie-Britannique, Kyle MacDonald. Kyle a eu l'idée d'avoir recours à l'Internet pour troquer un simple trombone rouge (pince à papiers) pour un autre objet valant un peu plus cher et ce, dans le but ultime d'obtenir en échange une maison. La mairesse et les échevins de Kipling ont entendu parler de son projet et lui ont offert une maison dans leur municipalité en échange de son avant-dernier troc, à savoir un rôle au cinéma.

Une fois le marché conclu, des organisateurs communautaires de Kipling ont tenu des auditions, style *American Idol*, afin d'attribuer le rôle. La publicité générée par tout ce branle-bas a mené à la création de *Kipling Film Productions*. La population de Kipling espère bien que cette entreprise générera de nouveaux emplois et des investissements pour leur municipalité. On peut identifier, dans cet exemple, les diverses composantes de la planification, du heureux hasard et de l'optimisme, des caractéristiques typiques du travail de revitalisation communautaire.

Structures de soutien

Le Secrétariat rural, logé au sein d'Agriculture et Agroalimentaire Canada, est un partenariat regroupant des ministères fédéraux et les gouvernements provinciaux et territoriaux dont la mission est d'identifier les problèmes auxquels font face les collectivités rurales. Un groupe de travail interministériel, formé de trente-trois ministères et organismes fédéraux, contribue à la collecte et à la diffusion d'informations sur le rôle du gouvernement en matière de développement rural. Cet apport donne au travail du Secrétariat rural, créé en 1996, sa perspective nationale.

Le Réseau pour le développement rural, une équipe de travailleurs et de travailleuses affectés à la politique stratégique fédérale et à la recherche, a été créé à l'automne 2005 pour promouvoir la coopération entre les ministères fédéraux, pour proposer des solutions stratégiques pertinentes et pour sensibiliser davantage aux difficultés du Canada rural. La coordination régionale est assurée par des équipes rurales provinciales et territoriales, composées de représentants des divers ordres de gouvernement et d'organisations communautaires. Les équipes appuient les citoyennes et les citoyens dans leurs efforts pour revitaliser leurs collectivités. Elles sont une référence, un service-conseil, une oreille attentive et un guide.

En 2006, le Secrétariat rural a lancé deux cyber-initiatives pour soutenir les efforts de revitalisation communautaire. On peut avoir accès, par le biais d'un nouveau site Web (www.cid-bdc.ca), à des données économiques et démographiques sur les collectivités, produites en grande partie par Statistique Canada. Ce site Internet de statistiques nationales, la Base de données sur les collectivités (BDC), fournit des informations complémentaires aux données que publient déjà les provinces et les territoires. Les collectivités peuvent donc, dorénavant, accéder gratuitement à des données économiques et démographiques utiles à la planification de leurs activités de revitalisation communautaire.

Les commentaires des personnes qui utilisent la BDC sont très positifs. Kate Humpage, gestionnaire à la Direction de la recherche et de l'analyse du Secrétariat rural, en a supervisé le développement. Cette compilation de statistiques et de sources d'informations variées permet de dresser des profils communautaires uniformes, auxquels les villes et les municipalités peuvent se référer pour évaluer leurs progrès en rapport avec ceux d'autres régions.

Selon Kate, « Auparavant, les organisateurs communautaires se fiaient à ce qu'ils croyaient connaître de leur milieu. Du moment où nous travaillons avec les gens pour les aider à interpréter l'information et se faire une idée claire de la situation véritable, ils peuvent commencer à mobiliser leur collectivité et à mettre au point les outils et les stratégies dont ils ont besoin pour lancer leurs travaux ».

Kate poursuit : « Les données et la documentation sur les programmes sont facilement accessibles dans l'Internet. C'est un pas en avant considérable pour les collectivités éloignées. Les informations contenues dans la BDC contribuent à brosser un portrait fidèle du passé et du présent d'une collectivité. Mais, il reste que le processus pour déterminer la route à emprunter s'appuie sur le travail lent et rigoureux requis pour établir des relations, forger des liens et développer une compréhension commune de la façon de travailler. Le mentorat est une composante essentielle du travail communautaire ».

Le site Web du Secrétariat rural (www.rural.gc.ca/) fournit des renseignements et des outils pour aider à la planification des initiatives locales de revitalisation. Brenda Cameron Couch, conseillère principale du Secrétariat rural pour le Programme des collectivités rurales, et ses collègues intéressés au domaine ont préparé des études de cas qui documentent les efforts consentis en milieu rural pour faire face à des crises économiques sérieuses, telles l'effondrement de l'industrie de la pêche et les fermetures de moulins et de mines. Les réactions d'une collectivité sont uniques à sa population, sa géographie et ses actifs mais on peut, néanmoins, en tirer des leçons, des indices et des messages dont d'autres collectivités peuvent s'inspirer pour apprendre (Cf. encadré, page 4). Les études de cas fournissent une bonne matière à réflexion.

À partir de leurs enjeux locaux, elles permettent à la pensée de s'ouvrir sur des perspectives et des horizons nouveaux.

Leçons apprises

D'abord, il y a le choc

La population de Trepassey, Terre-Neuve et Labrador, a été complètement dévastée par la fermeture, en 1991, de son usine de transformation du poisson, où travaillaient 724 personnes. Les gens ont mis beaucoup de temps et d'énergie à essayer d'attirer chez eux un autre gros employeur et ils s'attendaient à ce que les gouvernements fédéral et provincial fassent « quelque chose pour régler le problème ». Mais au fil du temps, les résidentes et les résidents de Trepassey ont bien vu qu'ils étaient les personnes qui connaissaient le mieux leur collectivité. S'il devait y avoir une relance économique dans leur localité, cela viendrait d'initiatives régionales. Ils ont donc mis sur pied un comité organisateur qui travaille, de concert avec d'autres collectivités dans la région, à se faire reconnaître et à promouvoir des investissements financiers et sociaux dans leur milieu.

Tracer la voie aux autres

Au cœur de toute démarche de revitalisation, il y a le leadership local. Les leaders du milieu sont ceux et celles qui attirent d'autres personnes pour participer à l'effort collectif. En milieu rural, toutefois, les municipalités ne disposent habituellement pas de personnel pour travailler au développement économique, à plus forte raison au développement social. Mettre les collectivités en lien avec des personnes possédant l'expertise qui leur manque est une autre dimension du travail du Secrétariat rural.

Travailler ensemble, travailler mieux

L'affectation des ressources gouvernementales est fondée sur la population. Or les petites collectivités ne comptent pas assez d'âmes pour s'attirer facilement des investissements et de l'aide. Un gros employeur, une école ou un établissement de santé ferment leurs portes et la collectivité est précipitée dans une situation de crise dont il est extrêmement difficile de se rétablir. La solution qui s'offre aux petites agglomérations est de s'associer et de travailler en collaboration avec d'autres collectivités de leur région.

L'initiative *Action Southwest*, par exemple, est une alliance économique stratégique qui regroupe des entreprises, des établissements d'enseignement, des organismes sans but lucratif et trois ordres de gouvernement dans un effort pour stimuler le développement économique dans le sud-ouest de la Saskatchewan. Elle chevauche plusieurs municipalités à la fois et travaille au renforcement des capacités collectives de la région. Elle cherche à développer l'économie régionale et pour ce faire, elle investit dans des projets et dans l'infrastructure (notamment la création d'une nouvelle structure de gouvernance régionale), elle met l'accent sur le leadership, elle favorise une culture d'entrepreneurship et d'innovation et elle mise sur les avantages concurrentiels de la région (www.actionsouthwest.net). Le gouvernement de la Saskatchewan s'est donné comme mandat de bâtir les économies régionales de la province et voit dans *Action Southwest* un modèle prometteur de développement régional.

La comparaison : une incitation au changement

Le programme d'échanges communautaires Premières impressions du ministère de l'Agriculture, de l'Alimentation et des Affaires

Les réalisations et les difficultés

Solutions locales à des problèmes locaux

Le *Canton de North Dumfries* est un de quatre cantons ruraux de la région de Waterloo en Ontario. En 2004, des résidentes et des résidents ont créé le Réseau de développement communautaire de North Dumfries (RDC – ND) dans le but de se doter d'un forum pour échanger et partager des idées susceptibles d'engendrer des changements positifs dans la collectivité. Un objectif que tous chérissaient était de favoriser les relations positives entre les différents groupes d'âge. Grâce à un programme modeste de subventions intergénérationnelles, dix mille dollars ont été consentis à cinq activités, notamment une opération de nettoyage, l'implantation d'un jardin communautaire et la production d'une murale. En tout, trois cent personnes (surtout des jeunes et des personnes âgées) se sont impliquées. Les membres du RDC – ND en ont tiré les conclusions suivantes :

1. Les problèmes et leurs solutions doivent être définis par le milieu lui-même.
2. Toutes les collectivités ont des actifs et des ressources qui peuvent servir à leur avancement.
3. On peut accomplir beaucoup plus en travaillant ensemble qu'en travaillant seul.
4. Le développement communautaire repose sur plusieurs facteurs et aucune activité réalisée individuellement (en vase clos) ne réussira à fondamentalement améliorer le bien-être d'une collectivité.

rurales de l'Ontario mise sur la curiosité et la comparaison pour stimuler le développement communautaire. Il consiste à jumeler des municipalités et à former des équipes de six ou huit bénévoles dans chacune d'elles. Ces équipes font une visite surprise dans la municipalité de l'autre. Elles examinent les aménagements et les services offerts du point de vue de gens d'affaires, de nouveaux arrivants, de touristes, de jeunes membres d'une famille, de personnes ayant des limitations fonctionnelles ou de personnes retraitées. Puis, les équipes préparent un rapport sur les forces et les lacunes de la municipalité opposée et partagent entre elles leurs constats dans un environnement sûr. Une retombée non intentionnelle du programme Premières impressions : les bénévoles qui voyagent ensemble vers l'autre municipalité et qui, au départ, ne se connaissaient peut-être pas très bien se retrouvent souvent à vouloir travailler ensemble afin de lancer dans leur propre collectivité des idées novatrices et des services nouveaux.

Le ministère du Développement économique et coopératif régional de la Saskatchewan, en partenariat avec *Action Southwest* et quelques autres organisations, a récemment mis à l'essai un projet pilote sur le modèle de Premières impressions dans le sud-ouest de la Saskatchewan.

Une bonne idée en engendre une autre

En dirigeant leur attention sur d'autres programmes communautaires, le Secrétariat rural encourage les organisateurs à créer des liens et des réseaux avec d'autres personnes oeuvrant dans le domaine de la revitalisation communautaire. Cette forme d'apprentissage et de maillage est propice au lancement d'initiatives innovatrices.

S'engager à long terme

Nelson, Colombie-Britannique est un endroit bien connu pour la beauté de son paysage et pour son charme villageois. Néanmoins, la municipalité fait face à une panoplie de problèmes, depuis le vieillissement de sa population et un cinquième rang en terme de prévisions de croissance démographique les plus faibles en C.-B., aux infestations du dendroctone du pin et à l'absence de consensus sur la meilleure façon de stimuler la croissance et promouvoir les possibilités dans le milieu. Le Partenariat de développement économique de Nelson (PDEN) a été établi en 2005. Il s'agit d'une collaboration à part égale entre la Ville de Nelson, la Chambre de commerce et l'organisme *Community Futures*. La confiance et la coopération, développées au fil du temps entre ces partenaires d'un exercice unique de développement économique, ont permis d'améliorer la prestation des services dans la collectivité et d'optimiser l'utilisation des ressources disponibles. Le PDEN a lancé plusieurs initiatives à court terme qui ont connu du succès et a déterminé cinq secteurs d'interventions prioritaires pour la période de 2005 à 2008. Ce partenariat démontre l'importance de focaliser ses efforts sur les résultats souhaités et de s'y engager pleinement pour parvenir à revitaliser le milieu. Les membres poursuivent leur travail pour satisfaire aux attentes du milieu, conserver l'appui des partenaires et de la collectivité, survivre aux changements de personnel et de politiques et enfin, concilier leurs stratégies avec les possibilités du milieu.

Le Programme des collectivités forestières (PCF) du ministère des Ressources naturelles du Canada est un exemple à cet égard [Makhoul, 2006]. Mis en œuvre en 1991 sous le couvert du Programme canadien de forêts modèles, ce programme révisé appliquera sous peu aux dimensions sociales et économiques de la durabilité les leçons apprises sur la gestion durable et écologique des forêts. Onze structures régionales de gestion forestière s'affairent actuellement à étudier, renouveler et élargir des partenariats avec des collectivités rurales en vue du déploiement du Programme des collectivités forestières, au printemps 2007.

Une autre source précieuse de renseignements sur les partenariats, leur mise sur pied, leurs modes de fonctionnement et les possibilités de financement, est le Réseau canadien de développement économique de la communauté (RCDEC). Il s'agit d'un organisme sans but lucratif qui fonctionne sous l'égide d'organismes fédéraux de développement économique régional – Diversification économique de l'Ouest Canada, l'Initiative fédérale du développement économique dans le Nord de l'Ontario, Développement économique Canada pour les régions du Québec et l'Agence de promotion économique du Canada atlantique – et dont les membres travaillent à l'élaboration de solutions intégrées et concertées pour stimuler le développement communautaire.

Le Programme de modèles du Secrétariat rural lui-même est fondé sur la décision de prendre vingt et une initiatives en cours dans de petites agglomérations et de tenter de les reproduire ailleurs. Il s'agit, en fait, de déterminer s'il est possible de transposer des initiatives réalisées dans divers domaines, comme l'éducation parentale, les services de garde à l'enfance, la gouvernance et le leadership, dans d'autres milieux. En 2008, les résultats de ces travaux démontreront les possibilités de ces programmes et de ces

Canaliser l'esprit communautaire

La municipalité de *Upper Stewiacke* dans le comté de Colchester en Nouvelle-Écosse a une population de 1 540 personnes et est située à quatre-vingt-dix minutes d'Halifax et à quarante minutes de l'agglomération la plus proche. L'agriculture et l'industrie forestière sont ses principales sources d'emploi. Conscient de la fragilité de la base économique locale, un groupe de citoyennes et de citoyens d'horizons divers a décidé de miser sur l'esprit d'autonomie de Upper Stewiacke pour stimuler son développement social et économique. Suivant la réussite exceptionnelle de l'exposition communautaire organisée en 2004, le groupe a créé l'Association de développement communautaire de Upper Stewiacke. Six secteurs d'interventions prioritaires ont été identifiés et c'est autour de quatre que s'est articulée une initiative concertée de revitalisation communautaire : le développement économique, les personnes âgées et les problèmes de santé, les loisirs et la culture et la survie de l'école primaire. La population est particulièrement fière de son nouveau Marché des producteurs de la Vallée Stewiacke et de l'achat d'un terrain pour l'aménagement d'un parc. Les rapports sur la première phase de l'initiative ont été déposés à la fin de 2006. Ils serviront à informer les deux autres secteurs d'interventions prioritaires, soit la communication, et la planification et les perspectives d'emploi à long terme.

Il faut du temps pour bâtir des relations

Depuis dix ans, les membres de la *Première Nation Miawpukek* à Terre-Neuve et Labrador travaillent de concert avec des partenaires à concilier leurs traditions et leur histoire avec une vision commune de ce à quoi devrait ressembler leur collectivité dans

politiques au chapitre de la revitalisation rurale (www.rural.gc.ca).

Il existe aussi des initiatives très intéressantes et efficaces, menées par des établissements d'enseignement postsecondaire en région rural, pour soutenir les initiatives de revitalisation rurale. Plusieurs collèges et universités sont impliqués dans le Programme de modèles du Secrétariat, notamment le Collège Boréal, le *Nova Scotia Community College*, l'Université rurale québécoise et le *Lethbridge Community College*. Dans le but de soutenir ses efforts de planification régionale, le *Canadore College* s'est entendu avec la *Georgian Bay Biosphere Region* pour devenir le carrefour de l'acquisition et de la reconnaissance des compétences. Le *Sir Sandford Fleming College* à Peterborough, Ontario, est un établissement qui vient en aide à la communauté artistique. Le collège a fondé le *Haliburton School of Art*, devenu son campus nordique à Haliburton, et son programme estival attire des milliers de personnes chaque année. D'autres cours sont organisés en fonction des besoins de la collectivité (tels l'écotourisme et la construction durable).

Un mouvement pour le changement né d'exemples de réussite isolés

Le Secrétariat rural d'Agriculture et Agroalimentaire Canada fait de la sensibilisation à l'égard des problèmes vécus en milieu rural et vient en aide aux collectivités éloignées. Il appuie les efforts de planification des organisateurs communautaires en leur fournissant des données et en les aidant à envisager des solutions de rechange pour améliorer leurs processus décisionnels. Le Secrétariat rural donne les moyens de mieux comprendre la mobilisation et la viabilité communautaires. Sa réussite impose, par conséquent, plus de contraintes sur son personnel et sur les ressources disponibles. Selon Brenda

l'avenir. Durant cette période, les deux clientèles de la réserve, les personnes habitant dans la réserve et celles qui vivent autour, ont commencé à profiter des avantages et des possibilités qu'offre le renforcement des capacités. La leçon tirée de cette expérience témoigne du temps qu'il faut parfois mettre pour enligner les relations et les attentes en vue de créer un contexte propice au changement.

Quand c'est bien, c'est fantastique

Ogema, Saskatchewan est une petite localité de trois cents personnes, située à quatre-vingt-dix minutes de Regina. Se référant à la notion voulant que c'est petite entreprise par petite entreprise que l'on crée de l'emploi, Omega se situe au premier rang, au Canada, pour la création d'emploi par personne (On y a créé soixante-quinze emplois au cours des quatre ou cinq dernières années). Pour les résidentes et résidents d'Omega, il est clair qu'il n'y a rien à leur épreuve. Un conseiller municipal et le maire sont de grands champions des activités de revitalisation entreprises dans la collectivité mais le leadership y est bien réparti et on se fait un devoir d'impliquer le plus grand nombre possible de personnes et d'organisations. Un conseiller municipal résume ainsi les efforts menés dans Omega : « On s'amuse comme ce n'est pas possible ».

Cameron Couch : « Depuis quelques années, on assiste à une augmentation marquée de l'intérêt pour le travail communautaire et la revitalisation des collectivités. Les programmes tels que Collectivités dynamiques et la volonté du gouvernement fédéral de travailler de plus en plus à l'extérieur des silos ministériels sont en partie responsables de cette situation. Les équipes

rurales du Secrétariat ont bien travaillé avec les représentants des gouvernements provinciaux et les organismes communautaires dans les régions. Ces collaborations sont maintenant une infrastructure de soutien importante pour les collectivités rurales. Quand tous se demandent ce qu'ils peuvent faire collectivement, la réponse est tout à fait renversante ».

Anne Makhoul

On peut joindre Brenda Cameron Couch par courriel au : cameroncouchb@ag.rgc.ca et par téléphone au : (613)759-7216.

On peut joindre Kate Humpage par courriel au : humpagek@agr.gc.ca ou par téléphone au : (613) 759-7106.

Reference

Makhoul, A. (2006). *Forest Communities Program*. Ottawa : Caledon Institute of Social Policy, octobre.

Tous droits réservés © 2007 – Caledon Institute of Social Policy

1390, chemin Prince of Wales, bureau 401
Ottawa (Ontario)

K2C 3N6

Téléphone : (613)729-3340

Télécopieur : (613)729-3896

Courriel : caledon@caledoninst.org

Site Web : www.caledoninst.org



Journée des retrouvailles à la foire d'Omega, 2005 (photo, gracieuseté de Hans Arnold)