

UNIVERSITÉ DU QUÉBEC EN OUTAOUAIS

« RÉFLEXIONS SUR LA PRATIQUE DES MÉTIERS DU DÉVELOPPEMENT
RÉGIONAL AU QUÉBEC : UN REGARD SUR MA PRATIQUE
PROFESSIONNEL À PLACE AUX JEUNES EN RÉGION »

ESSAI

PRÉSENTÉ DANS LE CADRE DES EXIGENCES DE LA MAÎTRISE EN
SCIENCES SOCIALES DU DÉVELOPPEMENT TERRITORIAL - 1519

PAR

FRANÇOIS LACERTE-GAGNON

AVRIL 2016

REMERCIEMENTS

La réalisation de ce projet d'essai, et dans un cadre plus large, celui de la maîtrise fut une longue route semée de détours impromptus, d'incidents de parcours, mais aussi de surprises, de réussites et de bonheurs. Je tiens à commencer cet essai en prenant le temps de remercier convenablement les gens qui m'ont côtoyé pendant toutes ces années qu'a duré mon projet de maîtrise.

Dans un premier temps, je suis très reconnaissant du soutien de mes directeurs. Tout d'abord Mario Gauthier d'avoir épaulé et accompagner un étudiant au parcours atypique. Ses conseils et sa rigueur furent appréciés. Ensuite, Serge Gagnon avec qui j'ai commencé ce parcours et qui fut brusquement interrompu. Serge était quelqu'un doté d'une énergie débordante et d'un enthousiaste hors norme. Je garde en mémoire sa passion et sa motivation contagieuses en développement régional.

Dans un autre registre, il convient de souligner la contribution des membres ma famille, de mes amis, de ma conjointe ainsi que celle de mes collègues de travail à travers cette longue démarche. Leur support, leurs gestes d'encouragement, leur écoute m'ont été très précieux, voire indispensables dans les moments d'hésitation et de léthargie. Les riches moments à échanger sur de nombreux sujets furent appréciés et enrichissants à tous points de vue.

Sincèrement, merci à toutes et à tous !

REMERCIEMENTS.....	II
LISTE DES ABRÉVIATIONS, SIGLES ET ACRONYMES.....	V
RÉSUMÉ.....	VI
INTRODUCTION.....	1
CHAPITRE 1 : PROBLÉMATIQUE.....	3
1.1 QU'EST-CE QUE LE DÉVELOPPEMENT RÉGIONAL?.....	3
1.1.1 <i>Le territoire</i>	4
1.1.2 <i>Les acteurs</i>	7
1.1.3 <i>Des valeurs de base</i>	9
1.1.4 <i>Développement régional ou territorial</i>	13
1.2 ÉNONCÉ DE L'OBJECTIF DE LA RECHERCHE.....	15
1.3 CONTEXTE ACTUEL EN DÉVELOPPEMENT RÉGIONAL :.....	16
1.3.1 <i>L'évolution du développement régional au Québec</i>	16
1.3.1.1 <i>La gouvernance</i>	18
1.3.1.2 <i>La territorialisation de l'action publique</i>	21
1.3.2 <i>Un intérêt grandissant pour les régions</i>	23
1.3.3 <i>Dynamiques des processus migratoires des jeunes : un aperçu</i>	24
1.3.3.1 <i>Qui part? Pourquoi?</i>	27
1.3.3.2 <i>Conséquences économiques du départ des jeunes</i>	32
1.3.3.3 <i>Conséquences sociales du départ des jeunes</i>	34
1.4 LA QUESTION DE RECHERCHE :.....	36
CHAPITRE 2 : CADRE THÉORIQUE.....	37
2.1 QUI SONT LES PRINCIPAUX PROFESSIONNELS DU DÉVELOPPEMENT RÉGIONAL?.....	37
2.1.1 <i>Des professions en évolution</i>	37
2.1.2 <i>Le portrait des professionnels du développement régional</i>	40
2.1.2.1 <i>Au Québec</i>	40
2.1.2.2 <i>En France</i>	46
2.2 QUELS DÉFIS POUR LES PROFESSIONNELS DU DÉVELOPPEMENT RÉGIONAL?.....	53
2.2.1 <i>Concertation et hyperconcertation</i>	53
2.2.2 <i>Une multisectorialité incarnée en une seule personne</i>	54
2.2.3 <i>Mobilisation et participation</i>	57
2.2.4 <i>Les dictats du financement</i>	61
2.2.5 <i>Innovation et créativité</i>	61
2.2.6 <i>Des milieux d'apprentissage</i>	62
2.2.7 <i>Éclaircir le brouillard et se positionner dans son environnement</i>	63
CHAPITRE 3 : DÉMARCHE MÉTHODOLOGIQUE.....	67
3.1 COMPRENDRE SA PRATIQUE.....	67
CHAPITRE 4 : ANALYSE DE LA PRATIQUE EN DÉVELOPPEMENT RÉGIONAL.....	73
4.1 MON PARCOURS.....	73
4.2 FORMATION.....	79
4.3 LES SAVOIRS MOBILISÉS.....	83
4.4 ÉVOLUER DANS UN ENVIRONNEMENT EN TRANSFORMATION.....	86
4.5 AUTRES APPRENTISSAGES DE LA PRATIQUE.....	89

CHAPITRE 5 : QUEL AVENIR POUR LA PRATIQUE DU DÉVELOPPEMENT RÉGIONAL?	92
5.1 LES STRUCTURES.....	93
5.2 LES OUTILS.....	96
5.3 UNE PISTE PROMETTEUSE : L'ÉCONOMIE SOCIALE ET L'ENTREPRENEURIAT	98
BIBLIOGRAPHIE	104
ANNEXE A	116
ANNEXE B	117
ANNEXE C	120

LISTE DES ABRÉVIATIONS, SIGLES ET ACRONYMES

APDEQ	Association des professionnels en développement économique du Québec
ARADEL	Association Rhône-Alpes des professionnels du Développement Économique Local
CJE	Carrefour jeunesse emploi
CLD	Centre local de développement
CRD	Conseil régional de développement
CRÉ	Conférence régionale d'élus
EDT	Entreprise Territoires et Développement
FJ	Forum jeunesse
INSPQ	Institut national de santé publique du Québec
MAMOT	Ministère des Affaires municipales et de l'Occupation du territoire
MAMROT	Ministère des Affaires municipales, des Régions et de l'Occupation du territoire
MRC	Municipalité régionale de comté
PAJR	Place aux jeunes en région
PNR	Politique nationale de la ruralité
RQDS	Réseau québécois de développement social
SADC	Société d'aide au développement des collectivités
SRQ	Solidarité rurale du Québec
UNADEL	Union des acteurs et des structures du développement local
UQO	Université du Québec en Outaouais

RÉSUMÉ

À l'intérieur de cette recherche, nous désirons identifier les principaux défis auxquels les professionnels du développement régional font face dans la réalisation de leur travail. Cela s'effectuera en utilisant notre propre expérience dans un organisme national au Québec. Nous tentons d'abord de bien cerner ce qu'est le développement régional pour ensuite situer le contexte dans lequel il se trouve aujourd'hui. Nous nous appuyons sur un survol des enjeux liés à la pratique des métiers du développement régional en France et au Québec tiré d'une revue de la littérature sur le sujet ainsi que de regroupements associatifs dans le domaine. Une analyse de notre pratique permet de dégager sept principaux constats dans trois catégories : formation, savoirs mobilisés et pratique évolutive. Nous terminons par une réflexion sur les bouleversements qu'ont entraînés les compressions budgétaires du gouvernement en 2014-2015 et les conséquences que cela peut entraîner sur la pratique des métiers en développement régional. Nous convenons de certaines limites de notre recherche, dont le fait de comprendre une situation à partir de sa propre expérience. Tout de même, faire un retour sur sa pratique permet d'y jeter un regard analytique visant son amélioration.

MOTS-CLÉS : métiers du développement régional, pratique réflexive, portrait des professionnels, défis.

INTRODUCTION

Le monde du développement régional constitue une architecture complexe de concepts et d'approches qui peut se présenter de différentes manières. À la grande satisfaction des acteurs du milieu, les régions longtemps délaissées ont maintenant la cote à voir l'attention qui leur est accordée. Au cœur des dynamiques du développement des territoires se trouvent les professionnels du développement régional. Ces derniers œuvrent avec acharnement dans différentes institutions et organisations en mettant à profit leurs talents afin de permettre un développement durable des régions. Tenter de les définir et de dresser leur portrait n'est pas un exercice bénin. Ces derniers exercent leur métier dans des milieux de travail pouvant être le secteur public, privé ou communautaire et dans des domaines très variés allant du développement économique à l'employabilité en passant par la santé publique, l'aménagement du territoire, la revitalisation, l'élaboration de politiques publiques, etc. Leurs collaborateurs et partenaires se situent aussi dans un large spectre tel que les institutions gouvernementales et privées, provenant de milieux urbains et ruraux, des personnes issues de communautés diverses, etc. Tout cela fait de ces professionnels des individus aux talents multiples. En ne faisant pas de distinction sémantique entre les terminologies du développement régional, territorial, local et des communautés, nous nous attardons particulièrement sur la première et nous cherchons à comprendre la pratique des métiers du développement régional du point de vue des intervenants. Tout cela sera abordé avec la pertinence de l'objet de la recherche relatif au développement régional.

L'une des grandes préoccupations en lien avec le développement des régions du Québec est celle de la migration des jeunes. Cette réalité s'observe surtout dans les régions périphériques, mais est aussi, dans une mesure moindre, l'apanage des

régions centrales et métropolitaines. Le départ des jeunes en grand nombre entraîne des conséquences socioéconomiques auxquelles plusieurs professionnels et organismes du développement régional se consacrent. Comprendre les enjeux liés à la problématique de ce phénomène nous permet de comprendre notre travail et ce que nous cherchons à réaliser.

De plus en plus documentée, l'analyse de la pratique des métiers dans ce domaine demeure quelque chose de relativement récent. En France, où l'on parle davantage d'ingénierie territoriale, l'investigation semble remonter à plus loin. Au Québec, l'approche dans ce domaine est plus sociale et s'articule autour de la communauté elle-même. Ces différents éléments seront exposés dans la problématique en plus d'un portrait général de l'état du développement régional. Nos questions de recherche qui guident notre réflexion traitent de la compréhension des savoirs mobilisés par les professionnels du développement régional, les défis auxquels ils font face, l'aide nécessaire pour les aider à réaliser leur mandat et pour terminer, des limites de leur travail. Pour atteindre notre objectif, nous allons commencer par faire une revue de la littérature sur le sujet. Ensuite, nous utiliserons notre propre expérience professionnelle dans le domaine pour jeter un regard sur la pratique de ces métiers. Pour nous positionner, nous prendrons appui sur les travaux concernant la pratique réflexive. C'est-à-dire analyser la pratique d'une profession à partir de sa propre expérience en tant que praticien. En d'autres mots, il s'agit de parler d'apprentissage par la pratique. Évidemment, la démarche d'un essai est différente de celle d'un mémoire et nous le clarifions dès le départ. Enfin, nous terminons par une conclusion où nous relevons les limites et les forces de cette recherche.

CHAPITRE 1 : PROBLÉMATIQUE

Nous exposons ici la problématique à l'étude. Il s'agit à la base du développement des régions du Québec. Il existe plusieurs approches dans le domaine de même que différentes façons d'appréhender le développement des régions. Nous exposerons dans un premier temps les principaux concepts de développement pour terminer avec le contexte actuel qui caractérise le développement régional au Québec.

1.1 Qu'est-ce que le développement régional?

La notion même de développement régional aurait pris naissance à la suite de la grande crise économique des années 30. À partir de ce moment, l'État décide de prendre davantage de place dans le développement économique de certaines régions (Jean, 1996). À partir de l'évaluation des disparités régionales en matière de développement économique notamment, l'État devient un acteur important. En effet, ce dernier devient beaucoup plus actif en étant davantage impliqué. On s'interroge et l'on mène des exercices de réflexion à propos du développement des régions afin de réguler les effets de croissance. Le terme région vient alors remplacer celui de rural. On verra notamment apparaître plus tard la théorie des pôles de croissance comme modèle proposé de développement. Finalement, on se rendra compte des limites du succès de cette planification étatique du développement régional pour favoriser une approche dite « par le bas » en se basant sur le dynamisme local des collectivités. Un fait demeure, il est complexe de définir de manière claire ce qu'on entend par développement régional.

1.1.1 Le territoire

Nous avons donc choisi de définir la notion de développement régional comme étant un ensemble de démarches et de stratégies visant à permettre un développement des régions. Cet objectif n'étant pas seulement de permettre une plus grande croissance économique, mais aussi humaine et sociale. Bref, un développement « durable » de ces collectivités. Territoire¹ et développement sont donc liés dans une équation où le premier n'est pas que le point de départ ou un substrat duquel on extrait les produits d'une activité économique, ni plus le support passif sur lequel on projette des politiques et des processus normatifs. Certes, ce dernier constitue une « ressource » du développement, mais il en est aussi l'enjeu et le produit (Jean, 2006).

Pour certains, on devrait parler de développement local au lieu de développement régional. Alors que le second est associé plus strictement à un développement (ou dans certains cas un rattrapage de développement) des régions, donc des démarches qui cherchent à améliorer la croissance économique des territoires souvent sous la forme d'interventions venant de l'extérieur (Lévesque, 2004), le premier fait référence à des initiatives locales soutenues directement par le milieu. Pour ainsi dire, « le développement par le bas, le développement ascendant, le développement endogène, autocentré. » (Jean, 1997, p. 233). Quoi qu'il en soit, les deux termes sont souvent utilisés de la même manière.

L'économiste français Aydalot mentionne, en parlant du développement territorial, que ce dernier « impose une rupture avec la logique fonctionnelle de l'organisation de la vie économique et propose de revenir à une vision territoriale » (Jean, 2006,

¹ Certains auteurs utilisent le terme de territoire, d'autres comme Caillouette celui de territorialité, car pour eux le terme de territoire renvoie à l'espace géographique seulement. Néanmoins, ces auteurs traitent de la même chose.

p.467). Autrement dit, le développement territorial ou régional nécessite de réarticuler les différentes sphères (sociales, économiques, communautaires, politique, institutionnelles) afin qu'elles permettent à tous les intervenants de devenir des acteurs à part entière des initiatives de développement par et pour le territoire, de manière à ce que le développement se réalise en respectant la réalité du milieu. Ainsi placé au cœur du développement, le territoire « se présente comme une configuration d'agents et d'éléments économiques, sociaux, culturels et politiques possédant des modes d'organisation et de régulation spécifiques, et non pas comme un simple support d'activité économique » (Maillat, 1992, p. 202). Cette façon de percevoir le territoire n'a désormais plus beaucoup de points communs avec la géographie classique. En effet, dans cette perspective, « le territoire n'apparaît plus comme un ensemble naturel dont les frontières s'imposeraient d'elles-mêmes, mais plutôt comme un construit lié à une histoire, une culture et un contexte qui lui confère une existence » (Hermet et *al.*, 2000, cité dans Belley, 2008, p.236). « Le territoire est avant tout un construit d'acteurs en vue de résoudre un problème productif. » (Pecqueur, 2000, cité dans Jean, 2008, p.296) Dans cette perspective géographique, l'espace est une matrice, un tableau à travers lequel le paysage se veut avant tout physique dénué de toutes composantes sociales. Le développement territorial s'intéresse, quant à lui, au-delà de ces univers matériels aux « dynamiques » qui s'y déroulent.

Pour Bassan (1992), le territoire est un construit en mouvement. Il le qualifie de processus endogène dans une réalité hétérogène. Endogène, car il mobilise les ressources du milieu et hétérogène puisque les identités locales sont nombreuses et plurielles (Caillouette, 2009, p.16). Cette dynamique prend d'abord naissance au niveau local, mais n'en est pas moins ouverte sur l'environnement extérieur qui permet au milieu d'évoluer continuellement. D'autres, comme Favreau, vont

appréhender le territoire comme une réalité vécue (Caillouette, 2009, p.10) ou un milieu de vie (Dionne et Klein, 1993), une construction sociale qui dépasse les considérations biophysiques (Jean, 2006) et Moine (2006, p.118) comme un ensemble composé de sous-systèmes avec des relations multiples ayant des influences réciproques évoluant dans le temps. Le territoire est donc un objet relativement complexe, car « il faut rendre intelligible les processus de construction sociale du territoire en que réalité signifiante pour un groupe social ou une société donnée » (Jean, 2008, p.286) en lien avec la notion de territoire vécu.

Enfin, pour Bourque (2012, p.52), « le territoire renvoie à la notion de communauté comprise entre une population habitant un territoire donné caractérisé non seulement comme un espace géographique, mais aussi comme espace où les réseaux de relations entre personnes, les groupes et les institutions constituent un ensemble social organisé. ». De sorte que, le territoire se présente comme l'ensemble des éléments physiques, sociétaux, économiques, politiques, administratifs présent dans un espace. Cependant, ses frontières ne sont pas clairement définies et immuables. Ce dernier évolue dans le temps ce qui rend souvent bien difficiles sa définition et la planification des interventions que l'on souhaite faire.

La territorialité nous permet d'étudier l'espace et de comprendre ce qui s'y déroule comme un ensemble cohérent. Il s'agit « d'un concept vaste, englobant, qui synthétise les relations établies entre un acteur et son territoire, relations qui peuvent parfois l'amener en compétition avec d'autres acteurs du fait antagonistes ou simplement différents, ou du fait de représentations divergentes au sujet de ce territoire » (Laserre et Gonon, p.19).

En somme, le développement régional peut s'apparenter à certains égards à la notion de développement des communautés ou celle de développement territorial intégré (DTI). Tandis que le développement régional agit sur les milieux et le territoire dans un rapport à l'espace (donc une dynamique socioéconomique), le développement des communautés quant à lui, est davantage centré sur les individus, l'action collective et la mobilisation faisant aussi référence à un *empowerment* local. Quoi qu'il en soit, les deux visent un ancrage sur le territoire et le développement des communautés constitue un « processus de développement communautarisé au sens où le principe moteur du développement est la communauté » (Caillouette, 2009, p.5).

1.1.2 Les acteurs

Dans la pratique, la liberté des individus dans leurs initiatives ou encore la forme de leurs actions peut rencontrer des obstacles. C'est-à-dire que, malgré le fait que le citoyen se veut au cœur de l'action, sa capacité d'agir se trouve dans certains cas encadrée et normée par des structures institutionnelles. Le développement communautaire apparaît pour Bourque (2012, p.47) comme « une sorte d'hybridation entre l'approche du développement local et l'approche socio-institutionnelle participative qui vise le développement de la capacité d'agir des collectivités et des communautés dans les programmes institutionnels ou privés ». Ce processus est alors qualifié de « néogène² » selon l'auteur puisque le développement se trouve entre l'influence des programmes de financement, orientant dans plusieurs cas dès le départ la forme des actions possible, et la participation des acteurs. Néanmoins, il y a une volonté de tendre vers une plus grande autonomisation des communautés.

² Explication de Denis Bourque : « L'expression est de Claudine Papin de la Coopérative Tandem. Elle a été entendue lors de la rencontre régionale du développement local tenue à Gatineau le 6 juin 2003. »

Le développement régional et local fait intervenir de nombreux acteurs. Pour Klein (1996, p.32), « le développement économique doit concerner l'ensemble des acteurs notamment les institutions et les structures qui assurent leur régulation et qui facilitent leurs interrelations ». Le développement ne peut donc se faire sans la collaboration des régions et des localités. Selon Joyal (2002, p.20), les pouvoirs publics ont pris conscience qu'ils ne peuvent se substituer aux acteurs locaux (CLD, CRÉ, CDEC, SADC ou société civile, organismes communautaires, etc.). Ils commencent, graduellement, à « percevoir les régions comme des creusets dotés d'autonomie ». Ce changement de cap s'observe notamment au Québec par plusieurs transformations des structures politiques et administratives locales, avec la création des Municipalités régionales de comté (MRC), celle des Centres locaux de développement (CLD) et d'un ministère des régions. Le changement d'appellation de ce dernier pour ministère des Affaires municipales, des Régions et de l'Occupation du territoire (MAMROT) traduit bien ce changement de perception. On accorde davantage d'intérêt aux enjeux liés aux régions.

Nous avons fait référence plus haut à une approche du développement endogène ou « par le bas ». Pour expliquer cette approche, on parle d'un « processus de développement qui puisse être amorcé par le milieu et déboucher sur une économie locale prospère reposant sur les initiatives et le savoir-faire des habitants et des entreprises locales » (Polèse et Shearmur, 2009, p.194). Idéalement, cela s'accompagne aussi d'une réduction de la dépendance vis-à-vis des gouvernements et des agents économiques extérieurs. C'est donc à l'élément local à qui l'on prête des qualités motrices ou qui est apte à propulser le développement. Une analyse du développement sous cet angle n'est pas aussi simple pour plusieurs puisque cela implique des facteurs intangibles du développement (Polèse et Shearmur, 2009, p.196).

1.1.3 Des valeurs de base

Le Réseau québécois du développement communautaire (RQDS) est composé des répondants des différentes régions en développement social³. Leurs membres ont identifié un certain nombre de valeurs susceptibles d'être partagées par les organisations en développement social. Parmi celles-ci, il y a : l'équité, la participation citoyenne et l'occupation du territoire. Certains principes guident aussi l'élaboration des actions en développement social.

En lien avec les communautés, les actions doivent « respecter les dynamiques présentes dans les communautés et reconnaître ce qui se fait déjà dans les communautés » (RQDS, 2005). Donc, on s'efforce de répondre à un ou des besoins identifiés dans la communauté et s'adapter aux caractéristiques socioculturelles et économiques locales. Une seconde orientation vise à « supporter les solidarités locales ». On vise alors à appuyer les initiatives issues du milieu parce qu'elles sont le fruit du travail de la collectivité pour un développement qui sait répondre aux caractéristiques du milieu. À ce propos, Klein (1996, p.37) mentionne quant à lui que le développement local « devrait ainsi être avant tout considéré comme une stratégie de planification qui met en œuvre l'ensemble des ressources humaines et physiques d'une collectivité locale dans le but d'assurer sa viabilité. » Enfin, une autre orientation va « chercher à miser sur les forces présentes dans les milieux pour agir sur les problèmes vécus dans ces milieux ». De cette manière, on s'assure que le développement sera porté par la communauté et non venant de l'extérieur. Les citoyens et les organismes locaux peuvent ainsi participer et avoir une certaine forme de contrôle sur le travail préparatoire et les processus décisionnels (RQDS, 2005). Ces approches multisectorielles donnent écho à ce que mentionnent Maillat (1992) et Bassan (1992), et à ce que soulève Michel Venne (en citant Réjan Landry) en parlant

³ Le développement social s'apparente au concept de développement des communautés.

de conceptions du développement régional, à savoir que « la construction des avantages comparatifs ne réside pas seulement du côté d'investissement dans diverses formes de capital physiques, mais également du côté d'investissements dans diverses formes de capital social » (Venne, 2006, p.59). La contribution du milieu est non seulement souhaitable, mais nécessaire.

Bruno Jean (1997) résume la situation en identifiant des caractéristiques communes du développement local. À priori, il n'y a pas un modèle unique de développement. La variété des milieux et des communautés fait en sorte que les voies de développement peuvent être multiples. Ce dernier doit aussi être bien ancré à son environnement afin de bien pouvoir être approprié par les membres de la communauté qui exerceront un leadership à son égard. En lien avec cela, le développement local nécessite des formes de gouvernance et de concertation dans lesquelles les différents agents économiques et sociaux prennent une part active au même titre que les institutions et les citoyens.

« Le développement local est une approche qui vise la résolution de problèmes locaux sur la base d'un processus participatif impliquant les acteurs et les citoyens. (...) elle veut renforcer l'autonomie et la capacité d'appropriation du développement par les communautés locales. » (Bourque, 2012, p.43).

Donc, une plus grande participation et responsabilisation de tout un chacun dans un projet commun où l'on tend à briser les barrières du travail en silo. Il s'agit d'une approche du bas vers le haut et la concertation fait partie intégrante du processus de sorte que les exercices d'échange se multiplient créant ce que certains vont qualifier d'embouteillage ou encore d'hyperconcertation (Bourque, 2008; RQDS, 2005, 2012).

Toutefois, cela vise un objectif louable, celui que le développement territorial œuvre à la répartition socialement et territorialement équitable de la richesse de même que la poursuite de l'expérience démocratique (Jean, 2006, p.469).

En lien avec les politiques nationales cette fois, une des orientations du RQDS vise à ce « que les politiques nationales favorisent la décentralisation (...) et rendent possible l'intersectorialité » (RQDS, 2005). Les politiques publiques doivent encourager la concertation de tous les acteurs et non seulement être le produit de programmes normés et édictés par le gouvernement qui s'appliquent souvent de façon mur à mur dans toutes les collectivités sans considération pour les spécificités locales. De cette manière, elles peuvent augmenter les chances de bien s'arrimer avec le milieu et répondre aux besoins.

Puisque les artisans du développement régional sont de plus en plus nombreux, l'intérêt de s'intéresser à eux et leur pratique est indiscutable. Ces derniers occupent une place privilégiée au cœur de l'action sur le terrain. L'univers dans lequel ils œuvrent demeure toujours en évolution que ce soit par des changements au niveau des pratiques, du contexte socioéconomique, des mandats des organisations, etc. L'émergence aussi de nouvelles professions ou encore de nouvelles appellations désignant les métiers qui y sont rattachés témoignent de l'importance de cet univers d'intervenant en ébullition. Une meilleure compréhension de leurs réalités et de leurs pratiques permet, à notre avis, de mieux réfléchir à l'action et ainsi être capable de faire preuve d'innovation dans le développement des communautés.

Nous nous intéressons au développement durable des milieux ruraux notamment par l'établissement de jeunes professionnels en région. Par développement durable nous entendons une façon de faire qui met en avant plan le territoire même afin de s'assurer que les actions et les gestes posés permettront le plus possible un développement correspondant aux besoins et à la réalité du milieu. Tout cela, dans l'espoir que le développement que l'on crée perdure le plus possible dans le temps en ayant une considération de perspective du long terme (Boutaud et Brodhag, 2006; Theys, 2001; Waaub, 1991; Vivien, 2001; Berke, 2002).

Il ne s'agit pas que de développement économique. John Maynard Keynes mentionne qu'il doit y avoir une « éthique de la durabilité » dans laquelle l'équité sociale va de pair avec l'efficacité économique (Vivien, 2001). Il nous faut donc avoir une vision très large et englobante de la notion de développement. Cependant, il n'existe pas de formule parfaite à appliquer et le cas par cas l'emporte sur le « mur-à-mur ». On peut dire que c'est la fin de la *one best way* et il s'agit alors de se demander comment concevoir le développement afin d'assurer notre vie et notre bien-être collectif.

Dès lors, la notion de collectivité devient très importante. Selon Waaub (1991), il ne suffit pas d'avoir un cadre prescriptif. Le développement durable doit venir d'une initiative de tous les acteurs, car il fait appel à un changement de valeur et de mentalité en opposition aux concepts moins participatifs. Il ne faut pas le voir comme une « recette » afin qu'il puisse s'ajuster aux différentes cultures où l'on désire l'implanter (Waaub, 1991). Néanmoins, ceux et celles que l'on qualifie de spécialistes de même que l'État occupent toujours un rôle, mais qui se transforme. Ce que Vivien (2001) exprime lorsqu'il parle de l'approche verticale en mentionnant que dorénavant l'État (ou le planificateur) « n'est pas un décideur, mais un animateur qui

s'inspire des savoir-faire d'expert, dans un pluralisme technique ». L'idée est de trouver un juste équilibre entre une approche verticale et horizontale.

Pour conclure, nous pensons que Bruno Jean résume très bien le concept du développement régional avec ce qu'il appelle ses trois dimensions constitutives. D'abord, le « développement approprié » qui désigne une même réalité au Québec, peu importe que l'on parle de développement endogène, décentralisé ou local (Jean, 1996). Il s'agit de construire des projets de développement qui répondent à des besoins des communautés locales. Ensuite, « il est sous-entendu que si le développement est fait pour les gens, les gens qui sont responsables de la conception des actions de développement et les gens à qui ces actions sont destinées sont les mêmes personnes » (Jean, 1996, p.151). Enfin, le « pendant sociétal de la biodiversité » qui stipule « qu'une nouvelle vision du développement régional devrait se préoccuper davantage de la réalisation des potentialités de chaque collectivité régionale que la réduction des écarts de développement » (Jean, 1996, p. 151). Donc, une attention portée réellement sur le milieu situé au centre de toutes démarches.

1.1.4 Développement régional ou territorial

Les concepts de développement régional et territorial sont similaires, mais pas nécessairement identiques pour autant. Ils sont différents en ce sens qu'ils renvoient à des manières différentes d'appréhender le territoire. « Le développement territorial fait référence à un espace géographique qui n'est pas donné, mais construit. » (Belley, 2008, p.298). Les similitudes, quant à elles, se trouvent dans le fait que « les actions en développement territorial sont des entreprises partenariales dans lesquelles divers acteurs, institutionnels et organisationnels, agissant sur une base mandatée ou volontaire, décident de mettre en commun leurs ressources pour atteindre un objectif

désirable, mais négocié qu'aucun d'entre eux n'est capable d'atteindre seul » (Belley, 2008, p. 251).

Un autre aspect en accord avec celui du développement régional consiste dans la place du milieu local au cœur des procédures. Les nouvelles théories du développement territorial mettent en valeur le rôle actif des territoires non comme des supports au développement, mais comme des constructions sociales supportant le développement des régions (Jean, 2008, p. 294). Le développement peut alors se concevoir comme l'augmentation de la capacité des acteurs à maîtriser les dynamiques d'évolution qui les concerne (Lardon et *al.*, 2001, cité dans Jean, 2008).

On parle aussi de développement territorial durable comme une « approche territoriale, durable et intégrée du développement des collectivités territoriales qui repose sur une triple harmonisation entre les possibilités économiques, les contraintes environnementales et l'acceptabilité sociale » (Jean, 2008, p. 304). En lien avec le développement territorial et le développement durable, Christiane Gagnon (2008) mentionne que le premier se rapporte davantage aux territoires ruraux et périphériques tandis que le second à l'échelle planétaire ou les liens entre les échelles locales et le global.

En regard à ces différentes conceptions du développement qui se recoupent parfois, nous retiendrons celle du développement régional comme approche dans les régions au Québec.

1.2 Énoncé de l'objectif de la recherche

L'objet de la recherche se situe donc au niveau des différents intervenants qui exercent une profession dans le domaine du développement régional. Ceux-ci sont souvent amenés à œuvrer dans plusieurs domaines à la fois compte tenu des différentes situations auxquelles ils doivent faire face. La pratique des professionnels en développement régional dans la revitalisation des milieux ruraux demande de nombreuses habiletés et compétences pour affronter plusieurs situations, de même que de pouvoir être en relation avec des intervenants de milieux parfois très variés. À partir de ce premier constat, nous en venons à nous questionner sur les défis que pose la pratique des métiers du développement régional. Quels sont les obstacles auxquels doivent faire face les intervenants en développement régional dans la réalisation de leur mandat? De quelle nature sont-ils?

Pour y parvenir, il convient de décomposer le problème. Plusieurs éléments entrent en considération et influencent l'évolution de l'univers dans lequel évoluent et exercent ces professionnels. La manière de concevoir le développement des territoires, l'intérêt grandissant que suscitent les régions rurales, la transformation des territoires, la pluralité des acteurs en cause, la dynamique des processus migratoires ne sont que quelques-uns des aspects principaux. Ceux-ci constitueront des éléments de la problématisation de la situation à l'étude.

1.3 Contexte actuel en développement régional :

Afin de bien comprendre le monde dans lequel évoluent les professionnels du développement régional et leur pratique, il nous apparaît important dans un premier temps de dresser un portrait du développement régional au Québec. Ce dernier est en constante mutation et cet environnement influence les pratiques des intervenants. Nous tenterons donc de présenter les grandes sphères qui caractérisent l'univers du développement régional et plus spécifiquement celui dans lequel nous évoluons comme professionnel.

1.3.1 L'évolution du développement régional au Québec

Le monde du développement régional au Québec a subi bien des transformations depuis les dernières décennies. Différents modèles de développement et manières d'aborder le territoire se sont succédé, ayant pour effet d'influencer nos interventions au cœur de celui-ci. Tout d'abord, au niveau des moteurs de développement, nous sommes passés d'une organisation spatioéconomique axée sur l'exploitation des ressources naturelles à une économie du savoir. Ce faisant sont apparus des espaces de production et de transformation, des espaces de services et des espaces d'innovation (Proulx, 2009) où des dualités, comme dit Polèse (2009), allant de « périphéries d'exploitant à périphéries de travailleur ».

Dans la première moitié du 20^e siècle, le discours sociologique nord-américain aborde le monde rural à l'aide du concept de *folk society* étant appelé à disparaître ou devenir autre chose, comme si la ruralité constituait un monde en retard en attente d'une modernisation (Jean, 2010). Pour les années 1960 à 1970, on s'intéresse beaucoup

aux disparités économiques qui existent entre les différentes régions. On cherche alors à comprendre les différences d'un territoire par rapport à un autre et les motifs de ces écarts « dans les rapports de production et surtout dans les mécanismes de redéploiement du centre vers la périphérie » (Tremblay, 1999). Dans les années 1970 à 1980, l'intérêt fut davantage porté à Montréal. Il y eut un engouement pour la théorie des pôles de développement. Quoique l'on trouve de l'urbanité en région, le développement de pôles urbains devient difficile avec une faible population répartie sur de grands territoires. On assiste aussi à un mouvement décentraliste québécois. Également, on voit naître les conseils régionaux et la Loi 125 crée les MRC. Ce mouvement s'est lentement éteint dans les 1980 et le principal obstacle était la décentralisation gouvernementale (Proulx, 2011). Par la suite, la crise économique des années 1980 affecte énormément les régions ressources conjuguées à l'exode des jeunes et la délocalisation d'entreprises vers les centres urbains. De 1985 à aujourd'hui, le développement se caractérise davantage par une phase de développement endogène des politiques et leur territorialisation. C'est à partir de ce moment que le concept de développement local a émergé selon Tremblay (1999, p.30) avec l'émergence des dynamismes régionaux et une plus grande responsabilisation des intervenants régionaux. Il est aussi marqué par la transformation des pratiques et des interventions territoriales qui tendent à créer un meilleur arrimage entre l'économie et le social (Comeau et *al.*, 2001). C'est cette mise en forme graduelle que l'on nommera modèle québécois de développement. Il s'agit d'une approche partenariale ouverte aux innovations sociales et aux initiatives de la société civile dans le domaine du social, de l'économie et de l'économie sociale (Lévesque, 2004). Un modèle qualifié aussi de « partenarial décentralisé ». Ce sont les revendications régionales croissantes en opposition à une forme de développement trop influencé par les lois du marché qui ont contribué à un désengagement de l'État dans ce domaine. Plusieurs régions veulent ainsi se sortir d'un « mal développement » caractérisé par l'exode des jeunes, la décroissance de la

population et son vieillissement, le manque de relève sociale et politique, la diminution d'un leadership local, l'appauvrissement des localités.

On souhaite la reconnaissance d'une approche « par le bas » alors que « la centralisation paralysante de l'État et un découpage territorial dysfonctionnel sont indiqués comme les principaux obstacles à surmonter par les communautés locales » (Dionne et Klein, 1993, p.232). De ces mouvements régionalistes sont né des initiatives de mobilisation citoyenne telles que la Coalition urgence rurale de Rimouski, le Ralliement gaspésien et madelinot sans oublier les Opérations dignités dans le Bas-St-Laurent. Ces initiatives ont su rassembler des acteurs de tous les milieux : privé, public, et social.

1.3.1.1 La gouvernance

De plus en plus populaire, le terme de gouvernance constitue toujours un enjeu. On recherche la « bonne » gouvernance, la meilleure forme possible. Au premier coup d'œil, on remarque rapidement qu'en ce qui concerne le développement régional et sa recherche d'innovation, la notion de gouvernance présente une arène remplie d'une panoplie d'acteurs de plus en plus nombreux posant ainsi un nouveau problème. « Le milieu n'est pas un entrepôt dans lequel on s'approvisionne. » (Maillat, 1992) On ne peut plus seulement se « servir » dans les milieux, mais la nouvelle dynamique oblige des rapports contractuels basés sur la négociation, car tout le monde veut intervenir. L'intérêt général tel que défini par les gens au sommet de la hiérarchie planificatrice ne semble désormais plus exister.

Pour Dumont (2012, p.69), « l'action publique des collectivités territoriales repose de plus en plus sur des processus interactifs de collaboration et de négociation entre intervenants hétérogènes, et non seulement sur un modèle de politique traditionnel descendant et centralisé. » Donc, à propos de la gouvernance territoriale, on assiste depuis quelques années, non seulement à une augmentation de la variété des acteurs impliqués, mais également à une certaine interdépendance des acteurs (notamment par rapport aux questions de l'acceptabilité de l'action et du financement) et des organisations tant privées que publiques dans le processus de prise de décision. Au tournant des années 80, les territoires ont été obligés de constater que l'État, sans doute trop engorgé en raison de sa taille et ses réglementations, ne parviendrait plus à s'adapter à leurs besoins. Ainsi, « l'intérêt pour les questions de gouvernances territoriales s'est accentué compte tenu des difficultés, certains disent des échecs, des gouvernements nationaux à développer tous les territoires sur lesquels ils exercent leur souveraineté » (Dumont, 2012, p.70; Klein, 2010) faisant maintenant intervenir élus, entreprises, associations, citoyens, syndicats, organisations étatiques ou non.

Selon Rieutort (2011, p.43), « un territoire peut produire du développement à condition que les acteurs se mettent en relation, se coordonnent et s'inscrivent dans une dynamique collective en activant les relations sociales, porteuses d'innovations, en organisant les « ressources territoriales » et en concevant un projet qui dépasse la communication institutionnelle et le comportement individuel. » Le territoire devient donc le noyau central du développement dont il est l'enjeu.

Afin que les nouveaux modèles de développement fonctionnent bien, le niveau local doit se trouver au centre de cette nouvelle dynamique en émergence. La gouvernance locale doit aider à la mise en place d'un système local d'innovation (Lévesque, 2003).

Cette dernière joue donc un double rôle de rassembleur et d'entrepreneur. Elle est enracinée dans le milieu, orientée vers les intérêts collectifs et a une vision plus large du développement (Lévesque, 2003). De ce fait, la capacité de mobilisation du milieu apparaît comme étant un facteur primordial de sa capacité à se réinventer. C'est ainsi dire que cette échelle de gouvernance fait référence au concept de Bourdieu de « capital social » à travers la mise en réseau des différents acteurs (Joyal, 2002).

Au Québec, malgré une plus grande implication généralisée de plusieurs acteurs dans le débat public autour du développement régional, on constate que la voix des citoyens à proprement dit, peine encore à se trouver un chemin. Effectivement, avec la Loi 34, qui a aboli des Conseils régionaux de développement (CRD) et crée les Conférences régionales d'élus (CRÉ), on remet plus de pouvoir décisionnel entre les mains de non élus ou du moins des personnes qui n'ont pas été élues avec ce mandat par les citoyens. Malgré tout, le modèle québécois des années 1990 se caractérise par une pluralité de formes de gouvernance partagées ou l'État s'associe à des acteurs de la société civile quant à des activités de gestion, d'élaboration et de mise en œuvre de politique (Masson, 2006, p.148). Bourque (2012) de son côté, conçoit le « modèle québécois » comme une réalité non statique qui se réinvente tandis que Leclerc (2002) estime que le rôle de l'État ne doit pas tant être remis en cause dans la mesure où l'on peut faire en sorte « que les régions participent plus activement, de plain-pied, et à toutes les étapes du processus par lequel passera le développement à venir du Québec ». Bref, la gouvernance autour du développement régional au Québec a fait place à de nouveaux acteurs depuis quelques années et continuera probablement de se transformer au fil des transformations sociales du milieu.

1.3.1.2 La territorialisation de l'action publique

Étant l'espace des interactions entre les différents acteurs du milieu, le territoire se trouve à être le théâtre de la gouvernance, chaque fois qu'il est question d'action publique. Effectivement, « la référence est aujourd'hui clairement aux territoires, car ils sont l'espace dans lequel viennent s'inscrire les problèmes publics et le lieu de leur traitement » (Duran, 2011, p.477). Trop souvent, le centre se contente de dicter les règles et définir les procédures du mode d'action (Mévellec, 2005; Collin, 2002). C'est donc toute une démarche de réflexion qui s'articule autour du processus de prise de décision au sein même des territoires. Un constat semble faire d'ailleurs l'unanimité : il faut inclure un maximum d'acteurs dans les démarches de prise de décision concernant un milieu jusqu'au territoire lui-même (la communauté). D'ailleurs, le local est conçu comme le foyer naturel de la démocratie (Lefebvre, 2011). En fait, on vise à se rapprocher le plus de lui par l'inclusion des acteurs locaux afin de quérir leur savoir. En s'appropriant et en habitant le territoire, ces derniers favorisent une plus grande organisation, coordination des actions prises et un aménagement plus adéquat pour leur communauté (Moine, 2006), bref des approches englobantes.

Les études d'Anne Mévellec (2005) et de Jean-Pierre Collin (2002) font la démonstration de l'apport que peut amener une plus grande participation des acteurs locaux dans le cas des démarches de lutte contre l'étalement et l'émiettement urbain. Au Québec, la dépolitisation du processus dû à une trop grande approche technocratique rend la démarche très hermétique en obscurcissant tout espace de réflexion et de discussion. Ce qui fait dire à Joyal que malgré les appels à l'initiative locale, communautaire et privée, l'État n'est pas loin. « En somme, l'État doit aider les gens à compter davantage sur eux-mêmes et, pour ce faire, aussi paradoxal que

cela puisse paraître, il doit leur fournir les moyens d'y parvenir. L'un de ces moyens (...) c'est la présence d'un organisme responsable de mettre en branle une stratégie de développement local, organisme qui assure les fonctions d'animateur et de dispensateur de l'information lié à l'essor d'initiatives locales de création d'emploi. » (Joyal, 2002, p.22). L'État continu en quelque sorte de conseiller, financer, planifier. Il délègue parfois et invite les acteurs politiques et administratifs locaux à prendre la relève.

L'implication des citoyens dans le monde régional nécessite une approche englobante des choses. « La territorialité se définit comme une relation individuelle et/ou collective au territoire (...), elle associe des lieux pratiques et vécus et des référentiels représentés » (Rieutort, 2011, p.83). Nous nous trouvons davantage dans le subjectif et l'intangible, cependant les citoyens et membres de la société civile constituent une composante majeure de la sphère territoriale.

« Les acteurs sociaux sont aussi des sujets, des individus, des personnes (...) ils pratiquent et vivent l'espace de façon subjective et personnelle. Ils décrivent des espaces de vie et expérimentent des espaces vécus qui compliquent sérieusement l'approche territoriale en la soumettant à la représentation de leur propre territorialité. » (Rieutort, 2011, p.77)

Effectivement, « les collectivités locales sont les mieux placées pour prendre le pouls des citoyens en matière de programmation et de gestion des services publics » (Faure, 2011). Cette proximité directe avec les membres de la collectivité permet de bien cerner les appréhensions et les nécessités auxquelles on doit s'attarder pour participer au développement des milieux. La territorialisation de l'action publique devient une spatialisation et une contextualisation des enjeux et problématiques. Elle sollicite en

grande partie l'intelligence collective comme l'explique Duran : « La territorialisation de l'action publique est prioritairement affaire de connaissance et d'intelligence des situations. » (Duran, 2011, p.481).

1.3.2 Un intérêt grandissant pour les régions

L'histoire du développement régional au Québec ne date pas d'hier. De façon générale, nous avons assisté à une montée en popularité du monde rural au détour des années 1970. Lentement, le discours s'est mis à changer avec une définition plus valorisante de la ruralité et des tendances à idéaliser la vie à la campagne. « La société de l'espace rural est désormais à la fois diversifiée (de moins en moins agricole) marquée par des apports au monde citadin. » (Rieutort, 2011, p.33). Ce retour au local conjugué avec une nouvelle activité migratoire vers les campagnes témoigne d'une renaissance du rural caractérisé par une sociabilité de proximité en opposition à l'anonymat urbain. Cette renaissance du rural n'a cependant rien à voir avec l'idéologie du terroir du début du 20^e siècle au Québec (Kayser, 1989). C'est également à cette période que l'on voit l'émergence du terme de développement local.

L'intérêt accordé aux régions et territoires ruraux a donc changé depuis les dernières décennies et l'on assiste aujourd'hui à un retour d'intérêt général pour ces milieux. Ce qui fait dire à Guesnier (2010) que la ruralité n'est plus un objet qui intéresse seulement les ruraux et les chercheurs, mais aussi les urbains qui voient maintenant les bénéfices qu'ils en reçoivent. Depuis de nombreuses années, plusieurs organisations ont mené un important travail de sensibilisation envers les enjeux qui touchent les régions. On reconnaît maintenant la valeur et la richesse que représentent ces territoires pour l'ensemble de la société québécoise. Les cris d'alarme poussés

aux quatre coins de la province ont été entendus menant maintenant à l'action. Plusieurs initiatives menées par le gouvernement en font la démonstration. On peut penser à la création des forums jeunesse, de la Politique nationale de la ruralité (PNR) dont on vient de voir la troisième mouture ou plus récemment le dépôt du projet de loi 34 : Loi pour assurer l'occupation et la vitalité des territoires ainsi que la stratégie qui l'accompagne en 2012 de même que la Table gouvernementale aux affaires territoriales (TGAT) qui favorisera la concertation entre les ministères et les organismes gouvernementaux, ainsi que la cohérence de leurs actions. De nouveaux enjeux attirent davantage l'attention qu'auparavant tels que la régionalisation de l'immigration afin de faire face à une pénurie de main-d'œuvre et construire des milieux de vie plus riches et dynamiques, et d'autres continuent de susciter de l'intérêt comme celui de la migration des jeunes.

1.3.3 Dynamiques des processus migratoires des jeunes : un aperçu

Bien qu'il ne s'agisse pas de l'objet principal de notre projet de recherche, le phénomène de la migration des jeunes originaire des régions est au cœur de notre travail en tant que professionnel, donc en étroite relation avec la pratique du développement régional. Nous avons œuvré pour un organisme ayant pour mission de favoriser la migration, l'établissement et le maintien des jeunes diplômés en région et par le fait même, le retour des jeunes natifs des régions au Québec. Cela est donc directement en lien avec notre questionnement de départ sur le travail des professionnels en développement régional en situant bien une partie de notre pratique. D'ailleurs, plusieurs organismes œuvrant dans le domaine du développement régional poursuivent des objectifs en ce sens, car ils ont identifié cette problématique comme importante : Carrefour jeunesse emploi (CJE), Société d'aide au développement des collectivités (SADC), Centre local de développement (CLD), Forum jeunesse (FJ), Agence de santé, etc.

En ce qui nous concerne, comprendre les enjeux liés à la problématique de ce phénomène revêt un sens particulier. Effectivement, comme plusieurs l'ont fait, le font et continueront probablement de le faire, nous résidons dans une région qui n'est pas celle dont nous sommes originaires. Nous avons quitté et laissé certaines choses derrière nous pour poursuivre des études et vivre de nouvelles expériences tout en gardant un lien très fort avec notre région d'origine. *De facto*, nous sommes persuadés qu'il s'agit de l'une des préoccupations principales pour lesquelles des efforts doivent être consacrés pour participer au développement durable des régions. Évidemment, plusieurs éléments requièrent de l'attention. Il n'y a pas que cela. Par contre, puisque plusieurs de ces composantes du développement des régions sont interreliées dans un système quasi organique, tirer sur la ficelle de la migration constitue une opération prometteuse de notre point de vue. Nous tenterons donc de dresser un rapide portrait du processus migratoire chez les jeunes. Cela aidera la compréhension de certaines situations auxquelles font face les professionnels qui nous intéressent.

La problématique de l'érosion démographique des régions et surtout celle des milieux ruraux est préoccupante et reconnue par de nombreux intervenants œuvrant au sein du développement territorial. Cette baisse de la population témoigne de l'état de dégradation de plusieurs milieux et fait craindre pour l'avenir du développement et de la viabilité de ces territoires. Cet état fait dire à Dionne et Klein (1993) que l'on « assiste à la déstructuration de communautés villageoises soumises à des épuisements démographiques et à la déstructuration de ses tissus sociaux ». Dans ce cas, favoriser le retour de migrant constitue une piste prometteuse. D'ailleurs, selon Dominique Potvin (2005), les migrants de retour dans leur milieu constituent une force vive de leur communauté. Ils créent globalement plus de projets et sont plus

nombreux à en créer. De plus, ils se perçoivent comme ayant un rôle à jouer autour d'eux et le mettent en pratique dans une plus grande proportion que les non-migrants. Des qualités précieuses donc pour revitaliser et redynamiser ces collectivités.

La question du vieillissement et de l'augmentation de l'âge moyen de la population soulève des questionnements en lien avec le développement des communautés. Certains démographes parlent de « ratio de dépendance » de la population âgée pour traduire l'impact de ce phénomène sur la population active. Nous pouvons ajouter à cela le ralentissement de la natalité (Guillemard, 2010, p.21-23). À ce titre, la majorité des régions périphériques ont une proportion de la tranche des 65 ans et plus supérieure à la moyenne québécoise (ISQ, 2015). Pire encore, les régions de la Mauricie, du Bas-Saint-Laurent de même que Gaspésie-Îles-de-la-Madeleine comptent davantage de personnes âgées de 65 ans et plus que de jeunes de moins de 20 ans entraînant un vieillissement de la population plus rapide qu'ailleurs au Québec (ISQ, 2015). À court terme, une action privilégiée se trouve dans l'attraction et la mobilité des jeunes travailleurs et immigrants. On parle alors de prolongation de la vie active ou vieillissement actif. Ces évolutions démographiques et de pénurie de main-d'œuvre concernent surtout les « pays qui ont connu un baby-boom suivi d'une chute de la fécondité en même temps qu'un allongement de l'espérance de vie » (Guillemard, 2010, p.190-191). Une situation dans laquelle se trouve le Québec ce qui entraîne une contraction de la force de travail et des cohortes plus petites de jeunes travailleurs. Ce vieillissement de la population en milieu rural à deux composantes principales en dehors de la natalité soit : l'exode des jeunes et l'arrivée de retraités.

Selon Fortin (2006, p.128), « dans un contexte de vieillissement démographique à l'échelle de tout le Québec, le premier enjeu est celui de l'occupation du territoire ». D'ailleurs, comme nous en avons fait mention précédemment, cela fait partie des principales orientations du Ministère des Affaires municipales et de l'Occupation du territoire (MAMOT) à travers sa Stratégie pour assurer l'occupation et la vitalité des territoires en 2011.

Cela dit, les choses semblent s'améliorer de sorte que de plus en plus, on assiste à un nombre croissant de personnes qui effectuent un retour à la nature, soit en s'y établissant de façon permanente, soit qui explorent le territoire à travers un mouvement de consommation des paysages et de produits locaux. Bref, les régions ont la cote. Cependant, cela n'est pas sans amener des conflits d'usage entre locaux et néoruraux. S'affrontent alors des objectifs de développement et de conservation. Par exemple, on peut à la fois observer une volonté d'améliorer l'économie chez les locaux et une mise sous cloche de l'environnement pour les villégiateurs, ou encore, le maintien d'une qualité de vie chez les locaux et l'importation d'un environnement de vie plus inspiré de la « ville » par les nouveaux résidents. Ces divergences dans la façon de percevoir et d'imaginer le territoire ne sont pas toujours compatibles.

1.3.3.1 Qui part? Pourquoi?

On assiste depuis quelque temps à une individualisation géographique ou une plus grande autonomie des individus les uns par rapport aux autres et par rapport aux institutions (LeBlanc, 2008). Les jeunes ne font pas exception à cette nouvelle temporalité des lieux que nous habitons. D'ailleurs, le parcours de vie n'est plus linéaire (Gauthier, 2004) et les projets (études, emploi, fondation de famille,

rapprochement de la famille) ne se réalisent plus nécessairement dans le même ordre. Le Québec, quant à lui, apparaîtrait en quelque sorte comme un microcosme puisque les données du recensement de 2001 montrent que le Québec est la province qui présente le plus faible taux de migrants interprovinciaux et le plus fort taux de migrants infra provinciaux pour les 15-24 et 25-34 ans (Simard, 2006). Les mouvements d'individus les plus significatifs sont donc ceux à l'intérieur même de la province entre les régions ou à l'intérieur même des régions.

De son côté, Madeleine Gauthier (1997) mentionne qu'il n'existe aucune étude ayant dressé le portrait typique des jeunes qui décident de migrer hors de leur région natale. Probablement que trop de facteurs entrent en ligne de compte pour que l'on puisse tracer une corrélation parfaite entre les motifs et le départ. Pour la plupart des régions ressources, la migration concerne les 20-24 ans. Passé cet âge, elles sont moins nombreuses, voire quasi absentes (Gauthier, 1997). Cela correspond d'ailleurs à l'âge d'entrée des études postsecondaires. Il est donc fort probable que ceux-ci quittent leur milieu afin de poursuivre leur cheminement scolaire. Dans plusieurs régions du Québec, on peut observer une corrélation entre le degré de scolarité élevé et une plus grande propension à s'exiler (Gauthier et Bujold, 1995). Mais, qu'en est-il plus précisément?

Plusieurs enquêtes ont tenté de lever le voile sur le phénomène de la migration des jeunes afin d'en comprendre les mécaniques. Pour Patrice LeBlanc (2004), les jeunes sont des enfants de leur siècle en ce sens qu'ils sont mobiles comme l'est la société dans laquelle ils vivent. Aussi, la migration des jeunes doit être perçue en tant que rite de passage vers la vie adulte. Ce phénomène est alors tout à fait normal et dans l'ordre des choses. Leurs motivations diffèrent en fonction de leurs aspirations et leur

milieu d'origine, mais nous pouvons dresser le portrait général à grand trait de ce phénomène sans évidemment pouvoir tout expliquer.

Martin Simard (2006) soulève le fait que la migration chez les jeunes est motivée par le désir de réussir dans la vie. Pour être un gagnant, il faut se trouver du côté des gagnants. Donc, des lieux et des endroits qui projettent une image positive en matière d'opportunités d'emploi, de styles de vie, d'offre de services, etc. Cela peut expliquer que les principaux motifs des jeunes migrants soient dus au fait de percevoir la situation économique comme difficile, du manque d'emploi, du manque de pouvoir des jeunes (LeBlanc, P., Girard, C., Côté, S et Potvin, D., 2003; Côté, 2008; Gauthier, 2004; Coté, S et Potvin, D., 2004). D'autres nuancent cela en affirmant que, dans la plupart des cas, on ne choisit pas de quitter sa région, mais on choisit d'entreprendre des projets de vie (Gauthier et *al.*, 2003). En effet, les motifs de départ ne correspondent pas toujours à une vision négative du milieu.

Un groupe de recherche dans le Bas-Saint-Laurent souligne que dans certains milieux, il existe une sorte de tradition de départ des jeunes qui peut influencer le fait de partir ou non. Ces derniers en sont arrivés à proposer un modèle du jeune qui désire partir⁴. Il s'agit de gens ayant un faible attachement au milieu, des aspirations scolaires universitaires, des perceptions négatives des perspectives d'emploi pour eux dans leur région, une perception neutre sur le milieu et dans bien des cas une fille (Camiré et *al.*, 1994).

Au sujet du lieu d'établissement chez les jeunes qui quittent leur milieu, une étude intéressante met en lumière les mouvements des cohortes de jeunes en milieu rural au

⁴ En référence à une étude comparative d'une MRC rurale et urbaine du Bas-Saint-Laurent. Ce modèle prédictif représente 80% des cas analysés.

Québec. On constate le départ de jeunes dans les zones rurales de même que des ZIM⁵ faibles et nulles. De l'autre côté, on observe également des arrivées dans les ZIM fortes et modérées. On peut en croire que ceux-ci recherchent une vie de « banlieue » ou les zones d'habitation qui permettent des déplacements pendulaires (navettage) pour le travail et les services comme milieu de vie (Binet et *al.*, 2008). Quitter le rural pour se rapprocher à la frontière des grands centres et ainsi tenter d'obtenir le meilleur des deux explique en partie la popularité des régions suburbaines.

D'autres jeunes quittent la région métropolitaine. Dans leur cas, le départ se fait plus tardivement (après 30 ans) et leur choix de destination est majoritairement la banlieue (plus de la moitié dans la RMR de Montréal). Autrement, les motifs de départ sont les mêmes que les natifs des régions : nouveau style de vie, augmenter leurs chances dans la vie (Tremblay, J et Hamel, J., 2004).

Même si l'on s'intéresse surtout au phénomène de la migration des jeunes au Québec, il s'observe partout. À titre de comparaison, un sondage pancanadien réalisé auprès des jeunes en milieu rural mène à des résultats similaires à ceux du Québec. Dans l'ensemble, il y a un déclin important des populations de jeunes dans les zones rurales du Canada. On estime que les milieux ruraux ont subi une perte nette de 12 % à 16 % de leurs jeunes âgés de 15 à 19 ans au cours de la période de 1986 à 1991 et de 1991 à 1996. Selon l'étude, le sentiment de devoir quitter sa communauté pour augmenter ses chances de réussir (études, emploi) constitue, comme au Québec, un motif majeur du choix de changer de milieu de vie. Suivant probablement la logique de parcours de

⁵ Zones d'influence métropolitaine de recensement

vie, l'intention de déménager pour habiter un grand centre urbain tend à diminuer avec l'âge (R.A. Malatest & Associates Ltd., 2002).

Il faut cependant savoir si les jeunes reviendront. Le phénomène migratoire n'est pas à sens unique. Le retour ne s'opèrera pas nécessairement dans le milieu de vie d'origine et il s'agira possiblement d'un parcours par étape (une séquence de plusieurs déplacements) (Côté, 2008). Qui plus est, la migration est un état temporaire : ruraux et urbain y retourneraient si les conditions s'y prêtaient (plus de 60 % d'entre eux dans les deux cas l'envisagent) (Côté, 2008). Escanez et Schwartz eux concluent après avoir mené une étude sur les jeunes ruraux que ceux-ci manifestent un désir fort de revenir chez eux si l'occasion se présente et de pouvoir être relativement près des centres urbains (Bujold et Gauthier, 1995).

Les raisons qui motiveraient un retour des jeunes dans leur milieu d'origine sont intimement liées à celles du départ. La plupart reviendraient si les conditions s'y prêtaient. Il s'agit notamment de la possibilité de trouver un emploi adéquat (R.A. Malatest & Associates Ltd., 2002). De plus, la proportion prend de l'ampleur avec l'âge pour ensuite décroître (Gauthier et *al.*, 2001). Également, dans une étude sur les jeunes de la MRC du Haut-St-François, Jacques Roy (1997) souligne qu'il y aurait un plus grand retour en région lors des cycles de récessions économiques. En effet, les régions offriraient en quelque sorte un refuge temporaire (coût de la vie moindre).

Qu'il s'agisse d'originaires de retour dans leur patelin, ou encore de néoruraux natifs d'un grand centre, pour une majorité d'entre eux le choix se base sur des attraits de la vie à la campagne (rythme de vie, style de vie, milieu physique) et aussi pour des

motifs professionnels (emploi dans la MRC ou à proximité, pratique de l'agriculture) et d'ordre familial (suivre le conjoint(e), désir de fonder une famille, désir de se rapprocher de la famille) (Guimond et Simard, 2008). Enfin, on observe aussi un nombre important de retraités qui s'installent en région principalement pour les attraits de la campagne dans une très forte proportion (Guimond et Simard, 2008).

1.3.3.2 Conséquences économiques du départ des jeunes

La fuite de jeunes des régions ne demeure pas sans effet sur la sphère économique. Les individus les plus instruits apparaissent comme ceux étant les plus enclins à quitter leur milieu (Gauthier, 1997). De plus, la difficulté à retenir ou à attirer des professionnels de niveau collégial et universitaire nuit de façon certaine à la vitalité économique d'une région ainsi qu'à ses perspectives de développement. Serge Coté (1997) ajoute, pour nuancer, que ceux qui décident réellement de quitter maintiennent un lien d'attachement fort à la région ainsi que le désir d'y revenir un jour. Cela s'explique par un sentiment identitaire fort développé envers le milieu natal comme mentionné précédemment. Pourtant ceci n'empêche pas le manque de main-d'œuvre qualifiée dans plusieurs régions. On qualifie parfois cette situation d'exode des cerveaux. En fait, ce n'est pas vraiment le fait que les gens instruits quittent le milieu, mais plutôt que les gens qui décident d'aller étudier à l'extérieur de la région reviennent dans une proportion moindre. Finalement, Deschenaux et Laflamme (2007) parlent du « pouvoir du diplôme » qui a un impact sur la mobilité géographique. Ce pouvoir c'est le placement en emploi dans un domaine connexe à la formation ainsi que revenu qu'il permet d'obtenir. Les emplois à pouvoir fort se trouvent principalement en région métropolitaine. Néanmoins, le pouvoir du diplôme n'explique pas tout puisque plusieurs titulaires de diplôme « fort » essaient de trouver aussi un emploi en région. Le phénomène de rareté en région intermédiaire et

éloignée pour plusieurs professions permet une mobilité des professionnels dans une mesure moindre.

On attribue le départ des jeunes des régions périphériques à la faible diversité de l'offre d'emploi (donc de faibles possibilités de carrière), à une faible offre de services ou leur accès plus difficile et la distance avec les pôles d'habitation concentrée (Bujold et Gauthier, 1995). Ce qui explique que les régions du Québec possédant les taux de croissance démographique les plus importants se situent en périphérie des régions métropolitaines de Gatineau, Montréal et Québec (à l'exception du Nord-du-Québec) (ISQ, 2015).

La spirale commence alors. La baisse de la main-d'œuvre qualifiée disponible nuit à l'intérêt envers la région qui désire attirer des entreprises. Un environnement en déclin ne constitue jamais un gage de sécurité à long terme. À leur tour, voyant que peu d'entreprises choisissent de s'y établir, les jeunes n'entrevoyent pas l'avenir de façon positive et décident de quitter pour les grands centres urbains qui offrent plus de choix. L'économie des sociétés dans lesquelles nous vivons se caractérise par une grande mobilité du capital. Les entreprises qui ne désirent pas prendre de gros risques pour faire fructifier leurs ressources n'hésiteront pas à investir au sein de régions plus propices à offrir un gain de capital. On assiste dès lors impuissant aux fuites des capitaux des régions éloignées vers les centres urbains notamment ou à l'extérieur du pays (Dugas, 1996).

Finalement, une des causes de migration les plus facilement discernables à travers les régions se situe au niveau des services. La baisse effective de la population jeune à

travers le territoire ne justifie plus maintenant le maintien de certains services tels que les bureaux de poste, les écoles et divers commerces, ou encore, rend plus complexe la planification future des services et des infrastructures (R.A. Malatest & Associates Ltd., 2002). Cet état met ainsi plusieurs territoires en compétition entre eux en plus de mettre en péril la vitalité des communautés à long terme (Simard, 2006). Un grand nombre de communautés vit ce genre de situation au « profit » des pôles de concentration urbaine ou des centres administratifs (villes centres). En plus de perdre les services qui améliorent la qualité de vie d'une communauté, ces endroits agissent comme des lieux de socialisation. Donc, en plus d'une diminution de la qualité de vie sociale, cela favorise davantage la migration des jeunes et des gens plus âgés afin de se rapprocher des services. Ce genre de situation risque fort bien de s'amplifier avec une population de plus en plus vieillissante. Vachon et Coallier en viennent à des conclusions semblables (Bujold et Gauthier, 1995).

1.3.3.3 Conséquences sociales du départ des jeunes

Le phénomène de migration des jeunes transforme aussi beaucoup l'univers social des régions. Ce n'est pas tant l'exode des jeunes qui inquiète les intervenants, mais l'amointrissement de leur poids démographique à l'intérieur de la population. Cette situation semble cependant se généraliser partout au Québec. Alors que la population de la province croît, celle des jeunes de 15 à 29 ans décroît de 28.8 % à 22.6 % entre 1981 et 1991 (Gauthier, 1997).

Ce qui caractérise les régions ressources éloignées, en plus de la baisse de la natalité au niveau démographique, c'est bien entendu le départ des jeunes. En plus de perdre une part du groupe d'âge qui apporte beaucoup au dynamisme d'une collectivité, les

individus qui décident d'y demeurer doivent souvent composer avec le fait que leur communauté se dégrade (Bujold et Gauthier, 1995; Gauthier, 2000). Ce n'est rien pour augmenter le degré de rétention au sein du milieu. Le dynamisme, les jeunes en apportent beaucoup au sein d'une communauté ou à plus grande échelle, d'une région. Ils représentent le « sang neuf » dont ont besoin toutes collectivités. La diminution du poids démographique de ces derniers entraîne indirectement une perte du sentiment d'appartenance des individus. Le manque de nouvelles idées empêche les mentalités de se renouveler et fait perdre du dynamisme à la région. On assiste ainsi à une possible dégradation de la vie politique, car tous doivent composer avec le recyclage des mêmes idées.

Comme il en a déjà été question, un sentiment d'appartenance fort prédispose les individus à s'engager et à s'investir dans l'action locale (Gauthier, 1997). En définitive, l'amointrissement de la part des jeunes peut conduire à une baisse de l'action sociale. Parallèlement, cela entraîne aussi la perte d'un sentiment de confiance chez la population (Dugas, 1996) qui peut conduire à l'émergence d'un sentiment de fatalité (Bujold et Gauthier, 1995) : on ne peut plus rien changer.

Le départ des jeunes de leur région natale a longtemps été considéré comme un fléau qu'il fallait absolument endiguer. Aujourd'hui, le phénomène de la migration des jeunes est davantage compris et n'est plus perçu comme péjoratif en soi, mais comme un phénomène naturel dont il faut toutefois se préoccuper des conséquences sur les communautés rurales. D'ailleurs, les plus récentes données de l'Institut de la statistique du Québec (ISQ, 2015) montrent que la situation semble s'améliorer pour certaines régions tout en demeurant un problème.

1.4 La question de recherche :

Nous venons de faire la démonstration que notre objet de recherche s'inscrit dans un domaine d'intérêt du développement régional. Nous avons aussi présenté l'état de la situation actuelle dans laquelle il se trouve. Le monde du développement régional est vaste et fait intervenir un grand nombre de concepts. De nombreux acteurs sont aussi impliqués au cœur de ces dynamiques : privés, publics, sociaux, organismes, intervenant, entreprises, etc. Nous désirons donc maintenant comprendre le travail des professionnels qui œuvrent au développement des régions afin de mieux comprendre leur pratique et les outiller dans un monde en évolution. Notre intérêt se pose désormais sur ces artisans qui œuvrent au cœur des territoires. Nous posons donc les questions suivantes dans le cadre de notre travail :

- Quels sont les savoirs mobilisés par les professionnels du développement régional ?
- Quels sont les défis auxquels les professionnels font face et les besoins de connaissance ?
- Comment mieux outiller les agents de développement régional ?
- Quelles sont leurs limites dans leur travail à travers la pratique ?

Nous avons un questionnement plus général qu'une seule question de recherche. Une bonne question de recherche doit permettre de préciser l'interrogation qu'a le chercheur, mais aussi de délimiter l'étendue de la recherche afin d'éviter tout enlisement ou dérapage. « Elle cible donc les portées et les limites de la recherche » (Dépelteau, 2000). Quivy et Campenhoudt (2006) parlent eux de trois qualités : clarté, faisabilité et pertinence. Considérant le contexte que nous venons de souligner, nous jugeons le tout raisonnable.

CHAPITRE 2 : CADRE THÉORIQUE

Ce chapitre portera sur le cadre théorique de notre essai. Il nous permettra d'approfondir et de clarifier la notion de professionnel en développement régional. Afin de mieux comprendre tout ce qui le compose, nous proposons de faire une revue de la littérature sur le domaine au Québec et en France ainsi que différents points de vue quant aux enjeux en lien avec la pratique.

2.1 Qui sont les principaux professionnels du développement régional?

Il n'existe pas, à proprement dit, de formation pour devenir un agent de développement régional. La terminologie même d'agent de développement regroupe plusieurs professions et métiers qui proviennent de domaines variés. Les notions de développement territorial ou encore de développement local renvoient automatiquement à un ancrage au territoire et de ce fait, les professionnels qui pratiquent dans ce domaine œuvrent dans les territoires en devant concilier avec les notions de politiques publiques et de projets communs. Enfin, bien que de manière générale la plupart des métiers ont vu leurs tâches se réduire à travers le temps, dû au taylorisme et une division du travail, on ne peut pas en dire autant des métiers du développement régional qui, dans l'ensemble, ont connu un phénomène inverse.

2.1.1 Des professions en évolution

Dans l'évolution du monde du travail, des métiers disparaissent, d'autres se transforment et de nouveau voient le jour. Le taux de croissance des nouvelles

professions en sciences sociales et dans les domaines culturels et des communications a été nettement plus rapide que celui observé dans les professions libérales et celles en sciences pures et appliquées au Québec, pour les trois dernières décennies du XXe siècle (Langlois, 2011). Les professionnels en gestion et en finance dominant néanmoins maintenant au sein des professions libérales. Cela s'explique par la place accrue qu'occupent la gestion des affaires et l'administration au Québec. Les professions dans les sciences sociales appliquées, qui comprennent les diplômés universitaires qui œuvrent comme agents de développement économique, chercheurs, experts-conseils en politiques sociales et économiques, etc., constituent celles qui ont connu le plus grand taux de croissance dans le domaine des sciences sociales entre 1971 et 2006 (Langlois, 2011). On peut voir dans cette augmentation une explosion du nombre de métiers en développement régional. Pour certains, la cause de cette grande diversification est le résultat d'un processus d'institutionnalisation de la pratique dans ce domaine⁶.

Il n'existe pas de « modèle universel » de ce que doit être une profession, pas plus qu'il existe de *one best way* de l'organisation du travail professionnel (Dubar, C. et Tripier, 2011). Il apparaît donc complexe de tenter de construire une définition standard de ce que sont les métiers du développement régional. Les possibilités étant trop nombreuses, nous tenterons néanmoins de présenter les éléments principaux qui les caractérisent afin de pouvoir s'en faire une image le plus claire possible. Dans une étude sur la transformation des métiers du développement régional au Québec, Martin Robitaille (2006) dresse un portrait détaillé du profil de l'agent de développement. Ces professionnels doivent composer avec un environnement social en évolution qui entraîne des changements dans la pratique de ce métier. L'agent de développement

⁶ Collectif ville campagne, IRDSU, La Plate-forme Développement rural Rhône-Alpes, Plateforme des métiers du développement territorial, UNADEL (2013)

doit, plus que jamais selon lui, composer avec la différence, la préoccupation de la concertation, les défis de la mobilisation et maintenant le travail avec les élus locaux.

À travers sa recherche, deux changements sont principalement identifiés. D'une part, on note que les mandats accordés aux organisations de développement sont beaucoup plus larges qu'auparavant, ce qui engage un plus grand savoir-faire. Également, la transformation du rôle des élus locaux en décideurs et évaluateurs dans le développement local et régional oblige maintenant les professionnels à interagir avec eux comme partenaires. Malheureusement, malgré cet enrichissement des tâches ou encore du spectre d'intervention des agents de développement, peu de moyens sont mis à leur disposition pour effectuer leur travail (Robitaille, 2006). Cette nouvelle façon d'aborder les professionnels de ce domaine peut nous amener à les percevoir comme des généralistes. Autrement dit, des gens qui possèdent plusieurs compétences, mais sans être de véritables spécialistes dans leur domaine. Robitaille (2006) mentionne que plusieurs ont l'impression « d'exercer plusieurs métiers à la fois : développeur, animateur, travailleur social, administrateur, comptable, etc. ». Néanmoins, c'est justement cette polyvalence qui permet d'obtenir une vision englobante et générique du territoire pour mieux appréhender son développement et faire face à différentes situations. Gavard (2012) abonde un peu dans le même sens en parlant de la polyvalence des métiers du développement local dans la mesure où « se regroupent sous cette appellation des missions et des activités très diverses ». Une polyvalence qui peut rendre le métier flou. L'absence au Québec d'un mouvement de reconnaissance professionnelle de ces métiers, comme cela tend à se faire présentement en France, n'aide sûrement pas à construire une définition claire de la (ou des) profession.

2.1.2 Le portrait des professionnels du développement régional

Bien que de nombreuses études se soient penchées sur les modèles de développement régional et les approches à privilégier, peu se sont intéressées aux professionnels eux-mêmes. Nous présenterons maintenant les principaux éléments qui tentent de définir les métiers du développement régional. Nous nous pencherons sur certains travaux au Québec et en France.

2.1.2.1 Au Québec

Robitaille (2006) propose quatre compétences génériques de l'agent de développement : l'analyse des territoires, l'animation des territoires, l'expertise technique et l'accompagnement des collectivités. Il s'agit en quelque sorte d'un « idéal type » de ce que serait ce genre de professionnel si le candidat les possédait dans le moindre détail. Le portrait des compétences tel que proposé par Robitaille trouve des échos puisque l'organisme Solidarité rural du Québec (SRQ) s'en inspire comme exemple dans ses publications pour illustrer les fonctions générales de l'agent de développement rural (Solidarité rurale du Québec, 2013). Ce dernier à la responsabilité de former et d'accompagner les agents de développement travaillant au sein des territoires ruraux du Québec. Il s'agit de l'un des éléments importants de la dernière PNR avec les pactes ruraux et les principes d'autonomie locale, de décentralisation et d'approche intersectorielle. À leurs yeux, ce modèle semble illustrer les habiletés et aptitudes demandées pour la réalisation du développement des communautés.

Tout d'abord, l'analyse des territoires fait référence à la capacité d'extraire l'information sur un territoire, d'en faire une analyse et de poser un diagnostic sur sa situation, tout en étant en mesure de « proposer de nouvelles avenues susceptibles de rassembler les acteurs autour d'une compréhension commune de la réalité ». (Robitaille, 2006, p.587) Il faut aussi pouvoir comprendre et analyser des problématiques complexes de même que bien faire ressortir les potentialités matérielles, techniques et sociales du milieu. On cherche à pouvoir poser un diagnostic du milieu afin d'intervenir adéquatement.

L'animation des territoires quant à elle, demande aux individus de pouvoir créer les conditions favorables à la participation citoyenne sur le territoire. Essentiellement, cette compétence exige « d'être en mesure de créer des liens entre les acteurs des territoires de divers milieux et cultures, en organisant des rencontres, en animant le milieu (...) et implique la mobilisation des acteurs dans une démarche active de réflexion et d'action autour d'enjeux territoriaux d'importance ». (Robitaille, 2006, p.588) On peut aussi inclure la capacité de construire des ponts entre les partenaires du territoire sur des enjeux. Pour illustrer ce propos, le concept de développement régional durable devient de plus en plus utilisé dans le domaine et l'on y associe la participation des différents acteurs de même que la gouvernance locale (Rieutort, L., 2011). Il s'agit de deux éléments recherchés chez les professionnels qui se trouvent dans cette compétence générique. Serge Belley (2008, p.246), quant à lui, conçoit la coordination des acteurs locaux comme étant à deux paliers : « une coordination verticale (multipalier) et une horizontale (territoriale) des acteurs permettant à une communauté de concevoir et de mettre en œuvre « son » projet de territoire ».

La gestion des outils de développement territorial est l'apanage de l'expertise technique. C'est sous cette compétence que se trouve un savoir acquis par une formation disciplinaire qui se trouve parmi une multitude de domaines variée. Bien qu'un savoir-faire dans la conception et la gestion de projets se trouve souvent au sommet de la liste de ce qui est exigé et attendu chez ces professionnels, des connaissances dans le counseling et la promotion sont aussi fréquentes.

Enfin, l'accompagnement des collectivités « vise directement à donner les informations et les aides propices permettant de soutenir la prise de décision et l'action de la communauté et cela, de manière durable » (Robitaille, 2006, p.590). L'accompagnement sert donc à s'assurer que les moyens mis en place sur le territoire sont en mesure de répondre à la nécessité d'augmenter la capacité de développement des collectivités. Il est essentiel de considérer chez les agents de développement un savoir-être qui nécessite des qualités spécifiques, afin de pouvoir répondre aux exigences d'une intervention axée principalement sur l'interaction humaine.

Le tableau suivant illustrant les catégories de compétences génériques par Martin Robitaille nous servira de première grille d'analyse pour notre pratique professionnelle.

Grille d'analyse 1 : Les compétences requises dans les métiers du développement selon Robitaille

COMPÉTENCES GÉNÉRIQUES	COMPÉTENCES SPÉCIFIQUES (capacité à)
a) Analyse des territoires	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Analyser des problèmes complexes ➤ Diagnostiquer ➤ Anticiper le développement ➤ Dégager des stratégies et des priorités ➤ Proposer des solutions ➤ Évaluer les retombées ➤ Transférer les connaissances
b) Animation des territoires	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Mobiliser le milieu (informer et consulter) ➤ Créer des alliances sur le territoire ➤ Concilier les positions (médiation) ➤ Développer les mécanismes de mobilisation ➤ Orienter les actions du milieu
c) Expertise technique	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Aide-conseil aux collectivités et aux entreprises ➤ Associer des expertises différentes (internes et externes) ➤ Concevoir et gérer des projets ➤ Promouvoir et défendre des dossiers et projets ➤ Développer de nouvelles expertises
d) Accompagnement des collectivités territoriales	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Développer les capacités de prise en charge du milieu ➤ Estimer les besoins de structuration de la collectivité ➤ Concevoir des modèles d'intervention ➤ Créer les cadres de concertation ➤ Coordonner le travail des structures de concertation

Source : Robitaille, 2006.

Le portrait des professions du développement régional que fait Martin Robitaille permet de rapidement bien comprendre les différents champs dans lesquels ces professionnels exercent. René Lachapelle et Denis Bourque se sont penchés sur la relation entre emploi et formation dans le champ du développement territorial. Ce travail de recherche s'est effectué dans le cadre d'un partenariat France-Québec où les deux chercheurs en coordonnaient la portion québécoise. Ces derniers en sont venus à identifier plusieurs compétences par la voix des professionnels interrogés que

nous n'énumérerons pas en raison de leur nombre. Toutefois, plusieurs peuvent être groupés dans des ensembles que l'on appellera : soutien aux partenaires, organismes et milieux, animation et mobilisation (accroître la capacité d'agir⁷), gestion de projet, développement d'une expertise technique (Bourque, 2008; Lachapelle, R. et Bourque, D., 2012) et connaissance du milieu (problématiques, acteurs, etc.) (Bourque, 2008). Ces résultats sont le témoignage de différents intervenants toutes échelles géographiques et organisations confondues. On remarque également qu'au niveau de la formation générale, la très grande majorité des professionnels provient du milieu universitaire avec une prépondérance dans le domaine des sciences humaines. Par souci de transparence, il s'agit de résultats préliminaires de leur recherche qui présente néanmoins un intérêt net (Lachapelle, R. et Bourque, D., 2012).

Enfin, récemment l'Association des professionnels en développement économique du Québec (APDEQ) a rédigé un référentiel de compétence pour les professionnels en développement économique. Elle regroupe divers intervenants exerçant des fonctions en entrepreneuriat, en création et développement d'entreprises et ses membres se trouvent autant dans des organisations publiques que privées. L'APDEQ a pour mission de « jouer un rôle stratégique dans le développement des compétences et des connaissances des artisans du développement économique au Québec, en leur proposant des formations pertinentes à leur domaine d'expertise et en stimulant la mise à profit de leur réseau, tout en contribuant à la valorisation et à la reconnaissance de leur profession. ». (<http://www.apdeq.qc.ca/a-propos-de-l-apdeq/presentation/index.aspx>) Évidemment, les professionnels en développement économique ne représentent pas tous ceux qui œuvrent dans le domaine du développement régional et leurs réalités ne peuvent donc pas servir à valider celles de

⁷ Bruno Jean (2010, p.264) définit aussi le renforcement de la capacité d'agir des milieux comme « un processus par lequel les individus, les groupes, les organisations et les sociétés renforcent leurs habiletés à identifier et à relever les défis de développement sur une base durable ».

tous les autres. Par contre, en tant qu'association d'un ensemble de professionnels dans le domaine, nous trouvons ce portrait pertinent parce qu'on y trouve certaines similitudes au niveau des compétences.

Selon l'APDEQ (2015), les professionnels en développement économique ont trois grands rôles. Celui de conseiller en développement économique interagit avec les élus, les entreprises et les institutions locaux afin de participer à la conception et à la mise en œuvre d'une stratégie globale du développement. En ce sens, le professionnel va mobiliser la participation des acteurs locaux. Il s'agit aussi d'un rôle de conseil et de support à la décision. Le second rôle est celui de conseiller stratégique en appui à la collectivité. Le professionnel offre une aide aux différents partenaires locaux dans le but de « formuler leurs stratégies, à concevoir leurs projets et à les intégrer dans l'ensemble du développement du territoire et/ou de l'entreprise ». Finalement, la conduite de projet dans sa formulation, sa réalisation ainsi qu'à son évaluation est le rôle du gestionnaire de projet. En plus de ces trois rôles, l'APDEQ (2015) identifie neuf compétences fondamentales :

- Sélectionner et utiliser stratégiquement les instruments à sa disposition;
- Gérer, conduire un projet;
- Structurer une démarche d'intervention;
- Mobiliser les acteurs locaux, animer des réseaux;
- Anticiper les besoins des entreprises existantes sur son territoire;
- Appliquer une vision globale et intégrée du développement économique sur son territoire;
- Communiquer efficacement;
- Démontrer un sens politique;
- Réfléchir et agir de façon innovante.

À la lecture de ces compétences, nous observons que nous sommes en présence d'un mode plus opérationnel que dans le portrait de Robitaille. Toutefois, la plupart de

celles-ci entrent dans ce que Robitaille nomme l'expertise technique et l'accompagnement des collectivités. Des organisations en France se sont aussi penchées sur ces métiers et les gens qui les pratiquent.

2.1.2.2 En France

De l'autre côté de l'Atlantique en France, où l'on s'intéresse aussi au développement des territoires et leurs métiers, des études menées par des associations esquissent les contours de la pratique. Comme dans le cas du Québec, les types d'emploi sont très variés. Jeannot (2005) mentionne au sujet des agents de développement rural que leur fonction « ne fait pas l'objet d'une codification ». Les limites des compétences d'emploi ne sont jamais clairement établies, selon lui, ce qui « justifie l'emploi de l'expression « métiers flous » » (Jeannot, 2005).

Premièrement, l'Association Rhône-Alpes des professionnels du Développement Économique Local (ARADEL) dresse, dans un document portant sur les référentiels de compétences des professionnels du développement territorial, les activités fondamentales du développement territorial ainsi que les compétences clés du développeur territorial. On mentionne huit activités principales communes à tous les métiers du développement territorial soit : conduire des diagnostics territoriaux ou thématiques; contribuer à la construction d'une stratégie de développement territorial; concevoir, formaliser, conduire des programmes contrats, procédures ou des projets opérationnels; mobiliser les acteurs locaux, animer des réseaux; conseiller et/ou réaliser des prestations de service et d'accompagnement des porteurs de projet; construire et mettre en œuvre une stratégie de communication interne et externe; contribuer à l'évaluation des politiques et des actions mises en œuvre; réaliser une veille sur la réglementation, les outils et méthodes du développement territorial,

l'environnement économique, social, culturel, politique. De ces activités, ressort des compétences qui ont été regroupées par type sous huit appellations. On parle alors de compétences d'étude, d'aide à la décision, de conduite de projet, d'animation, de communication, d'évaluation et d'appui-conseil (ARADEL, 2005). Une façon de faire qui s'apparente au domaine de la conception de projet.

Pour sa part, l'Union nationale des acteurs et structures du développement local (UNADEL) est une organisation présente un peu partout en France depuis 1992 qui vient du regroupement de deux réseaux : l'un composé d'acteurs du développement local et de l'aménagement du territoire et l'autre composé d'élus. Ce réseau travaille à permettre aux différents acteurs et intervenants d'échanger et de réseauter. C'est aussi un espace de représentation et d'expression politiques qui milite au niveau national pour des enjeux propres aux milieux ruraux. Enfin, UNADEL promeut la participation et la concertation auprès des institutions afin que le développement s'articule dans un environnement décentralisé. L'organisation définit elle aussi le professionnel en développement régional comme un agent qui possède de multiples dimensions allant jusqu'à le qualifier de mutant.

« (Il doit être) capable à la fois de travailler seul et en équipe, d'être stratège et opérationnel, généraliste et spécialiste, mais aussi une personne capable à la fois de construire des savoirs, capable de réflexivité, tout en étant un professionnel pointu, compétent et efficace, capable de passer des frontières c'est-à-dire être à la fois dedans et dehors, ici et ailleurs, avec les uns et les autres. » (UNADEL, 2005, p.9)

En soutien à ses membres, UNADEL a produit en 2005 le « Référenciel des compétences : cœur des métiers » à l'attention des différents praticiens du

développement territorial. Cet outil a été élaboré avec une soixantaine de professionnels d'horizons variés (secteurs et familles professionnelles diverses) et quelques employeurs et recruteurs avec pour objectif d'identifier les compétences principales communes aux développeurs territoriaux. Selon eux, l'exercice d'un métier du développement régional requiert cinq compétences générales : l'aide à la décision, l'ingénierie et la conduite de projet, l'animation, la stratégie et la production de connaissances sur le territoire (UNADEL, 2005). À la toute fin, on ajoute une sixième compétence transversale pour tous les praticiens soit leur capacité à apprendre en continu, à faire évoluer leurs pratiques. Le caractère très évolutif de l'environnement de travail dans lequel œuvrent ces individus leur demande d'avoir une grande capacité d'adaptation afin de faire face aux changements. Ces aptitudes ont aussi été identifiées par Louis Estève consultant senior au cabinet Ingénieurs. Pour ce dernier, les évolutions du milieu nécessitent aujourd'hui que les professionnels du développement possèdent une capacité d'adaptation et de prise de recul plus grande.⁸

Pour donner quelques exemples, dans le cas de l'aide à la décision, on parle d'animation de processus de concertation, de coordonner les relations entre différents acteurs de même que de faire d'une certaine pédagogie en étant capable de vulgariser des concepts, des enjeux et des façons de faire. Dans le cas de l'ingénierie et la conduite de projet, il s'agit de définir un projet, ses objectifs et échéances, de même que d'en superviser la mise en œuvre dans ses différentes composantes (technique, financière, juridique, commerciale, organisationnelle, etc.). Cela implique aussi des tâches de marketing dans la promotion de projet et de management d'une équipe de travail. La compétence d'animation englobe la mobilisation des élus, citoyens, décideurs et divers acteurs autour d'un projet afin de participer à un projet collectif. Il faut aussi impliquer et accompagner les gens en plus de voir à la gestion de conflits

⁸ Collectif ville campagne, IRDSU, La Plate-forme Développement rural Rhône-Alpes, Plateforme des métiers du développement territorial, UNADEL. (2013)

qui peuvent survenir. Dans la stratégie, on fait référence à la médiation entre les acteurs dans l'objectif de travailler à la synergie de groupe, de voir à la communication entre les intervenants. Il faut aussi pouvoir agir à titre de négociateur entre les parties et faire preuve d'analyse pour mesurer les forces et faiblesses du territoire, les menaces et les opportunités de l'environnement et y proposer des stratégies d'action. Enfin, être capable de faire le diagnostic du territoire, d'en analyser les composantes et problématiques, mettre en œuvre des savoirs et de l'expertise acquise de même que l'observation et l'analyse de l'environnement et ses réalités constituent les composantes de la compétence de la production de connaissance sur le territoire. L'ensemble de ces éléments se trouve dans la grille d'analyse 2 qui nous servira également pour analyser la pratique des métiers en développement régional. On remarque immédiatement des ressemblances avec les compétences identifiées par Robitaille (mis à part la conduite de projet).

Grille d'analyse 2 : Les compétences dans les métiers du développement selon le référentiel des compétences d'UNADEL

Macro compétences cœur des métiers	Modalités d'intervention		
	Régulation	Élargissement du cercle de décision	Prospective et globalité
Stratégie	Médiation Négociation	Médiation Communication	Anticipation Prospective Positionnement Analyse stratégique
Production de connaissances sur le territoire	Évaluation Capitalisation	Information Observation	Diagnostic Veille
Aide à la décision	Interface Interpellation	Concertation Pédagogie	Simulation Coordination Expérimentation
Ingénierie et conduite de projet	Ingénierie Montage Conduite	Participation Promotion	Conception
Animation	Gestion de conflit Accueil	Mobilisation Appropriation	Maillage

Source : UNADEL, 2005.

Une enquête française fait ressortir des catégories très similaires qui semblent surtout se distinguer par leur appellation, mais qui au niveau du contenu s'en rapprochent. Les principales fonctions évoquées sont : le diagnostic effectué sur un territoire; l'animation d'un territoire (entendue comme la capacité à rassembler des acteurs et à faire émerger des projets); l'accompagnement, le montage et le suivi de projet et finalement le suivi de procédures administratives et du financement (Jeannot, 2007). On fait également ressortir au passage que ces descriptions ne sont pas précisées uniquement par les professionnels, mais en collaboration avec les institutions

responsables des politiques de développement. Il serait alors intéressant de voir s'il y a une rupture entre la vision des organisations qui emploient des professionnels et les praticiens eux-mêmes. Les référentiels de métier constituent des canevas de base pour décrire un métier de façon générique. Le « métier », suppose une certaine capacité à faire la même chose dans des situations proches (Jeannot, 2007). On pourrait alors croire que cela permettrait de concevoir une certaine mobilité chez les professionnels entre différents milieux ou organisations. Or, ce que nous apprend Jeannot, c'est qu'il existe un décalage par rapport à la mobilité géographique qui laisse croire que, soit les réalités ne sont pas généralisables dans les professions du développement local (une trop grande typologie de poste qui rendent la mobilité entre différents sièges), ou encore que les organismes responsables perçoivent de façon erronée la réalité de ces professionnels.

Une manière différente de concevoir les métiers entre la représentation que l'on s'en fait et la réalité dans la *praxis* peut aussi s'expliquer par une insatisfaction de la formation selon Gavard. Dans une étude menée par ce dernier, 47,2% des professionnels pensent que leur formation ne leur a « pas du tout » ou « peu » offert les compétences nécessaires pour exercer le métier. Le manque d'exploration sur le terrain serait un élément majeur selon lui (Gavard, 2012). Le rôle de la formation est intéressant puisque non seulement il outille l'individu en lui permettant d'acquérir des connaissances, mais les dispositifs formatifs jouent ainsi un rôle socialisant selon Roquet. « Ils traduisent des modes de relations à autrui qui valorisent un type de normalisation entre des valeurs universelles d'une profession et leur transmission auprès d'individus désireux d'exercer une activité définie. » (Roquet, 2012, p.86). Il s'agit du niveau « méso » de la professionnalisation. L'expérience formatrice transmet des valeurs communes aux futurs praticiens qui peuvent avoir une influence

sur leur pratique future. On peut les imaginer ici comme le début d'éléments rassembleurs parmi les professionnels du développement régional.

Entreprise Territoires et Développement (EDT) est une organisation française qui se veut un lieu d'échanges et de débats entre tous les acteurs du développement territorial. Elle réalise aussi des études dans les différents champs du développement territorial afin de soutenir les intervenants. Pour EDT (2008), comme pour tous les autres, les métiers du développement régional se caractérisent par le fait d'être très diversifié tout en ayant des compétences communes. Ces différences sont attribuables au fait que ces professions ont des natures ou des terrains d'intervention très asymétriques. On pourra parler de développeur, mais aussi d'animateur, de chargé de mission, de chef de projet, etc. Le spectre des environnements de travail est également pluriel allant du tourisme au développement économique en passant par l'emploi, la culture, l'environnement et l'emploi. Ils œuvrent au sein d'organismes publics, privés et communautaires dans des contextes ruraux, suburbains et urbains. Au niveau des compétences, EDT recense 38 compétences clés regroupées en sept types : étude, animation, aide à la décision, évaluation, communication, conduite de projet et appui-conseil qui témoignent de la très grande variété des profils et des tâches possibles à l'intérieur du mandat d'un professionnel en développement territorial.

En résumé, plusieurs éléments apparaissent communs dans les écrits sur les professionnels en développement régional. D'abord, leur définition est complexe puisqu'il n'existe aucun modèle ou définition standard de ce que doit être un métier du développement régional. En effet, le professionnel peut provenir d'une variété de milieux : économique, social, environnemental, urbanistique, culturel, institutionnel,

privé ou communautaire. Bref, la liste est longue. L'environnement de pratique dans lequel ils évoluent est aussi en constante évolution. Cela fait en sorte que le professionnel en développement régional apparaît souvent comme un généraliste rendant un peu floue la définition de ces métiers. Au Québec comme en France, leur portrait est assez similaire. D'ailleurs, que ce soit dans l'étude de Martin Robitaille, de René Lachapelle et Denis Bourque au Québec, ou les regroupements UNADEL, EDT et ARADEL en France, plusieurs compétences jugées comme nécessaires ou incontournables sont communes. Une ombre au tableau cependant, aux dires de plusieurs praticiens, il semble y avoir un décalage entre la formation reçue et les compétences nécessaires sur le terrain.

2.2 Quels défis pour les professionnels du développement régional?

La nature de leur travail et l'environnement dans lequel évoluent les professionnels du développement régional les placent face à de nouveaux défis : passage d'un développement axé sur les ressources à un basé sur l'innovation, la concurrence entre de nouveaux territoires, l'évolution du profil démographique des régions, la concertation et l'hyperconcertation, la communication et la conciliation de groupes aux intérêts différents, la multiplication des initiatives de gestion axée sur les résultats pour n'en nommer que quelques-uns. Le Réseau québécois du développement social (RQDS) a voulu dresser un état du développement social au Québec et, pour ce faire, a procédé à une tournée à travers les régions du Québec en 2013-2014 (RQDS, 2012).

2.2.1 Concertation et hyperconcertation

Les constats et préoccupations soulevées par le RQDS se sont avérés partagés par les différents intervenants lors d'une tournée de leurs regroupements à travers le Québec.

Quelques-uns ont attiré notre attention. D'abord la participation citoyenne. Dans plusieurs situations ce n'est pas clair s'il s'agit d'un moyen, d'une finalité ou encore tout simplement une exigence des bailleurs de fonds. Ensuite, la mobilisation des acteurs du milieu économique et politique apparaît comme déficiente et une plus grande participation de leur part est souhaitée. Le manque d'ouverture envers les acteurs qui constituait autrefois un problème semble devenir moins grand au point tel que le phénomène inverse devient maintenant une problématique. On assiste dorénavant de plus en plus à ce qui semble être une hypersollicitation ou encore une hyperconcertation des acteurs du milieu. En effet, une « multiplication des tables de concertation, mais également une spécialisation des espaces de concertation rendant plus hermétiques les discussions et provoquant des tensions entre participation élargie, efficacité et efficience » (RQDS, 2012). Cette hyperconcertation se manifeste aussi par une « multiplication des politiques et des programmes qui en appellent à la concertation souvent dans une perspective qui assujettit ou instrumentalise, volontairement ou *de facto*, les processus locaux de concertation intersectorielle ». (Bourque, 2008, p.66) Ces espaces de discussion et d'échanges complexifient parfois le développement de projet en consacrant davantage de temps à la réflexion et moins à l'élaboration d'actions et d'outils. La concertation étant aussi très à la mode dans les démarches de légitimation de projet, les milieux sont assaillis tous azimuts par tout ce qui descend et souhaite passer par le local et le communautaire (Lachapelle, R. et Bourque, D., 2012). Autre effet pervers, l'institutionnalisation de la concertation en vient à dicter la manière de la faire, mais aussi instaurer cette façon de faire comme une obligation en échange d'une collaboration (Bourque, 2008).

2.2.2 Une multisectorialité incarnée en une seule personne

Une variété de conception du développement du territoire complexifie la tâche pour plusieurs intervenants et leur compréhension du développement même. Le

développement des communautés, le développement territorial, le développement durable et le développement des collectivités sont autant de concepts du développement qui sont de plus en plus utilisés. Même si parfois ces derniers sont utilisés pour désigner la même chose, tous possèdent de petites différences et peuvent occasionner des étourdissements aux citoyens, comme aux spécialistes qui doivent opérer dans cet environnement en mouvance et y définir leur pratique.

Pour les chercheurs Pierre-Jean Andrieu et Élise Turquin, une partie du phénomène de diversification des métiers du développement territorial est attribuable à un processus d'institutionnalisation (Collectif ville campagne, 2013). L'environnement dans lequel ces personnes exercent leur métier se transforme suivant les changements de la société de sorte que « tous ces professionnels doivent aujourd'hui composer d'une part avec une procéduralisation certaine des politiques publiques qu'ils contribuent à mettre en œuvre, d'autre part avec l'introduction de nouveaux modes de management et d'évaluation qui ne s'accommodent pas toujours avec les enjeux du développement » (Collectif ville campagne, 2013). Ces changements auraient aussi contribué du même coup à la constitution du champ de l'ingénierie territoriale. La référence à une ingénierie du territoire ne s'observa pas au Québec où les professions de ce domaine balancent entre l'administration et les sciences humaines. On pourrait croire qu'en France le monde du développement territorial s'est organisé depuis plus longtemps au niveau des professions à l'intérieur d'un regroupement mieux défini.

Le praticien du développement régional peut être perçu comme un genre d'être énigmatique capable à la fois de travailler seul et en équipe, d'être stratège et opérationnel, généraliste et spécialiste, innovateur et procédurier, mais aussi une personne capable à la fois de construire des savoirs, capable de réflexivité, tout en

étant un professionnel pointu, compétent et efficace. Robitaille (2006) mentionne qu'il doit y avoir la création d'espaces afin de partager les approches, les problématiques et les expériences professionnelles de développement. Le fait que les professionnels soient aussi éclectiques dans leur nature, il leur est difficile de se rencontrer pour échanger et le partage de la pratique constitue un manque dans leur environnement. À l'exception de quelques-uns, comme ceux travaillant au sein des CLD, peu ont la chance d'avoir un regroupement professionnel. La très grande variété de milieux de travail et de profils rend sûrement la création d'association difficilement réalisable.

Le fait de devoir détenir un certain niveau de connaissance dans plusieurs champs à la fois nécessite que ces personnes soient très polyvalentes. Certains possèdent l'impression que ces individus constituent des perles rares puisque « les métiers du développement territorial, aux multiples intitulés de postes rattachés à un nombre important de secteurs d'activités, requièrent une certaine polyvalence » (Gavard, 2012). Aussi, les régions sont et doivent d'être considérées comme des milieux de vie. Une approche territoriale, contrairement à une approche fonctionnelle, considère le « territoire comme (un) cadre de vie à améliorer au profit des communautés locales et insiste sur des stratégies basées sur la revalorisation des identités locales et la maîtrise des diverses retombées de l'exploitation des ressources afin de diversifier les services accessibles aux populations locales » (Bassand, 1992, cité dans Dionne & Klein, 1993). Cette polyvalence donc, apparaît nécessaire pour bien analyser et comprendre les milieux dans lesquels interviennent les professionnels en développement régional.

Sensiblement en lien avec la compétence d'accompagnement des collectivités, le travail des professionnels les amène, dans certaines occasions, à devoir pratiquer une forme de représentation des intérêts et enjeux locaux. Sans se substituer au travail des élus, ces initiatives peuvent en engendrer d'autres, ou sur le long terme, faisant suite à une forte prise de conscience et de débats de fond, conduisant à l'élaboration de politiques publiques. Autrement dit, les démarches peuvent réussir à modifier certains comportements. Cela demande alors une bonne connaissance des mécanismes de l'appareil gouvernemental et les conditions nécessaires à la mise à l'agenda d'un problème public.

Puisqu'on observe le passage d'une « ingénierie territoriale » plus technique à une « intelligence territoriale » davantage portant sur la compréhension dans la transformation des compétences des professionnels, ce besoin d'intelligence territoriale met en avant la nécessaire articulation entre compétences individuelles et compétences collectives, et la mobilisation de toutes les formes de participation.

2.2.3 Mobilisation et participation

Parvenir à travailler à la coproduction du bien commun : c'est-à-dire la capacité à faire travailler ensemble les différents acteurs est l'une des composantes importantes du développement régional. C'est d'ailleurs une condition essentielle au bon fonctionnement de la gouvernance régionale et par le fait même, un défi que l'on observe de plus en plus dans le milieu. L'implication de la communauté locale se doit de dépasser le fait d'être considéré comme un partenaire, dont la collaboration se limite parfois à l'opérationnalisation d'actions planifiées en amont, afin de se positionner au cœur du processus de conception. Pour Pierre Calame (2012), l'adage « Penser globalement, agir localement », nous porte à croire que le premier est plus

important que le second. Trop souvent, le niveau local est relayé à l'action et non à la réflexion. Certes, que le milieu soit au cœur de l'action est une bonne chose, mais il est tout aussi essentiel que ce même milieu participe de façon significative aux exercices de réflexion menant sur son avenir et les actions à entreprendre, de même que les modalités qui y sont attachées.

Donc, non seulement les citoyens doivent être présents à la définition des problèmes et à l'élaboration des solutions et des stratégies, mais leur participation est nécessaire afin que ces actions connaissent le succès au niveau de la communauté (Kayne, s.d.).

D'ailleurs, développement social et développement des communautés constituent des approches stratégiques pour guider les interventions et atteindre les objectifs de santé et de bien-être pour l'Institut national de santé publique du Québec (INSPQ). Parmi les 5 éléments principaux liés à l'intervention dans ce domaine, on trouve la participation, l'*empowerment*, la concertation et le partenariat et la réduction des inégalités (INSPQ, 2002).

Un regroupement formé par le Conseil des aînés, le Conseil de la famille et de l'enfance et le Conseil permanent de la jeunesse a même plaidé pour la formation d'un conseil citoyen qui aurait pour mission de conseiller le gouvernement quant à l'orientation des politiques en faveur de l'ensemble des citoyens (Conseil des aînés, Conseil de la famille et de l'enfance & Conseil permanent de la jeunesse, juin 2011).

Justement, lorsque l'on parle de gouvernance communautaire, une des difficultés se trouve dans la capacité à utiliser à bien les compétences d'une communauté parce qu'on ne connaît pas ses habiletés, ses talents, ses aptitudes comme groupe. Selon Gilles Paquet (2012), il faut aussi sortir d'un piège laissé par l'héritage d'un État providence interventionniste soit la « paresse des masses » et la « culture de bénéficiaire » qui nous portent à ne pas s'impliquer en étant porté à croire que la responsabilité d'action et du succès revient à l'État. Il propose également comme Calame que la communauté et ses membres doivent devenir des « coproducteurs » de gouvernance en étant directement orienté vers l'action. Cela demande aux intervenants en développement régional de travailler à la mobilisation, à la formation et à l'éducation des milieux en agissant parfois comme catalyseur. Le fait de posséder de nombreux talents et un bon sens d'adaptation afin de communiquer avec des personnes de différents milieux (économique, institutionnel, social, académique, communautaire, etc.) devient aussi primordial. D'autres, en parlant de la participation sociale, font référence à des échanges réciproques entre la personne et sa collectivité (Agence de la santé et des services sociaux de la Montérégie, 2007).

L'impulsion de ce développement par le bas (approche *bottum up*) permettant plus d'espace aux intervenants de la société civile peut venir des entreprises et des institutions locales. Une des clés se trouve alors dans l'entrepreneuriat local. Pour y parvenir, les professionnels doivent œuvrer à la valorisation du milieu et des canaux d'interaction entre les acteurs. Le parallèle entre les enjeux de mobilisation que l'on voit ici et les compétences d'animation des territoires tel qu'identifié par Robitaille nous apparaît évident. Les obstacles et les barrières à lever afin de favoriser la participation citoyenne sont aussi nombreux que variés et faisant appel à d'autant de compétences de la part des professionnels dans le domaine. Il peut s'agir de :

- Situation de pauvreté et d'exclusion, isolement;

- Situations personnelles diverses (handicap, maladie, dépression, perte d'autonomie);
- Niveau d'éducation (sous scolarisation, échec scolaire, analphabétisme);
- Manque de confiance en soi ou peu d'estime de soi;
- Difficulté de conciliation avec les engagements professionnels et/ou familiaux;
- Manque d'accès aux ressources (disparités et distances géographiques) et à l'information;
- Utilisation de jargons techniques ou professionnels, de langages trop spécialisés;
- Refus de partager des informations et connaissances (crainte de perdre un avantage);
- Faiblesse des moyens de communication dont on dispose;
- Barrières culturelles;
- Barrières technologiques;
- Âgisme ou fossé entre les générations et les personnes;
- Guerres de clochers et rivalités;
- Etc.

Polèse et Shearmur observent un déséquilibre qui peut être encore plus grand concernant les régions les plus vulnérables et en situation de précarité. « Dans les régions les plus démunies ou les plus isolées, ce sont souvent les fonctions d'animation et d'organisation qui se révèlent le plus utiles, surtout si les structures politiques (établie par l'État central) sont mal adaptées aux réalités locales. » (Polèse et Shearmur, 2009, p.221) En effet, les organismes locaux de développement présent dans les collectivités comme les CLD couvrent la gamme la plus complète des politiques qui entrent dans le champ du développement local. « Parfois, leur mandat comporte un aspect plus social, plus engagé (actions, animations et organisation). Ces interventions sociales posent cependant des difficultés d'analyse, en particulier lorsqu'il faut évaluer la justification et l'efficacité. » (Polèse et Shearmur, 2009, p.220)

2.2.4 Les dictats du financement

Nous identifions aussi un autre lien entre les interventions des organismes locaux que l'on peut qualifier de « sociales » et les constats du RQDS concernant l'évaluation des résultats difficilement mesurable. Les interventions que les professionnels et les organisations mènent sur le territoire sont parfois difficiles à mesurer et leurs retombés sont souvent perceptibles à moyen et long terme tandis que les bailleurs de fonds espèrent des résultats tangibles rapidement observables. Ces écarts entraînent parfois une incidence sur le financement des organismes surtout lorsque l'on assiste de plus en plus à l'instauration d'une gestion orientée sur les résultats. Ce nouveau mode de gestion semble parfois être une conséquence d'une volonté politique du gouvernement de redresser le plus possible les finances publiques. Cependant, il arrive aussi que ce tournant soit pris à l'initiative des organismes de développement eux-mêmes désirant se placer dans les bonnes grâces du gouvernement en adoptant les mêmes principes managériaux. Tout cela peut devenir complexe pour les organisations et leurs employés de se démarquer et mettre en valeur leur rôle auprès des autres devant toujours se surpasser. En apparaissant comme des exécutants de politiques gouvernementales qui rendent des comptes en échange de financement, les organismes locaux de développement « risquent toujours d'être perçus à tort ou à raison comme des structures concourantes et parallèles du pouvoir » (Polèse et Shearmur, 2009, p.222). C'est ce qui semble être arrivé en 2015 avec les compressions en développement régional. Le gouvernement a, à quelques reprises, invoqué la simplification des structures à l'avantage des milieux pour justifier d'énormes compressions auprès d'institutions et de politique publiques.

2.2.5 Innovation et créativité

Les efforts demandés auprès des organismes locaux qui doivent apprendre à composer avec des ressources limitées de même que les professionnels qui s'efforcent

de réaliser leur mandat qui exige parfois des compétences allant au-delà de leur champ de formation amènent à faire preuve de créativité et aller plus loin que la simple mise en œuvre. L'innovation est l'émergence d'une idée, d'une action, d'une méthode qui rompt avec les routines de travail et de pensée. Afin de faciliter l'innovation, il faut décloisonner les thématiques et les acteurs, se nourrir de toutes les compétences possibles et enfin faire preuve de transversalité (Cercle des développeurs, 2013, p.3). Selon plusieurs intervenants du domaine du développement territorial en France, l'idée innovante émerge du territoire. Dans cette perspective, la co-construction est essentielle et l'interaction entre les habitants et la collectivité est donc nécessaire à sa réussite. Nous en revenons donc, encore une fois, à la compétence d'animation des territoires puisque selon ces intervenants, la mobilisation et la participation des habitants sont des accélérateurs d'innovation (Cercle des développeurs, 2013, p.4).

2.2.6 Des milieux d'apprentissage

Selon Yvon Leclerc (2003), pour mieux supporter les milieux de vie, et les régions du Québec ces dernières « ne peuvent se contenter d'être des objets de recherche, elles doivent en être les sujets ». Ces propos sont rejoints par ceux de Pinson et Reigner lorsqu'ils mentionnent que les territoires ont des parcours différents et réagissent de manières différentes. Ils appellent à ce que l'on s'intéresse aux territoires et à l'échelle locale non seulement comme terrain d'étude, mais bien au contraire, comme un objet d'étude de façon absolu (Pinson, G. et Reigner, H., 2012). Avec les approches des dernières années (par exemple la PNR et les laboratoires ruraux), les territoires deviennent des lieux d'apprentissage et non seulement des lieux géographiques où l'on peut tenter de projeter du développement.

Ce processus de développement territorial amène l'État à travers des exercices de gouvernance où il n'est plus autant l'acteur transcendant, mais davantage un acteur parmi d'autres (Duchastel, J. et Raphael, C., 2004) ou comme il se qualifie lui-même : un accompagnateur. Le développement territorial apparaît désormais comme une démarche permettant une innovation continue provenant des milieux mêmes où elle agit. Les problèmes sociaux doivent être pris dans leur ensemble en privilégiant une approche plus systémique. Une telle façon de faire permet de porter un regard sur le « territoire à la fois comme une base de production du problème et un outil de gestion de la réponse » (De Maillard et Roché, 2005).

Sans être un très grand défi en soi, il s'agit surtout d'une préoccupation à garder à l'esprit constamment pour les praticiens. Le territoire devient plus qu'un milieu de travail dans lequel sont mises en œuvre des interventions, mais aussi un environnement à partir duquel il nous est possible d'apprendre pour enrichir nos connaissances et notre compréhension des dynamiques qui les caractérisent afin de mieux intervenir par la suite. Cela peut s'apparenter à la rétroaction dans un système.

2.2.7 Éclaircir le brouillard et se positionner dans son environnement

Nous avons déjà fait référence à la zone nébuleuse qui existe dans la définition du développement régional et social. D'ailleurs, différentes conceptions du développement du territoire se côtoient (développement durable, développement des collectivités, développement local, développement territorial, etc.) faisant en sorte que même les personnes plus impliquées peinent à faire des distinctions entre ces perspectives qui sont parfois subtilement différentes, parfois presque des synonymes (RQDS, 2012). Ce spectre d'interprétations possibles représente un défi non négligeable pour les professionnels qui exercent des métiers dans ce domaine. Les

attentes quant aux rôles et responsabilités des différentes parties peuvent fluctuer et créer des conflits. Des intervenants du RQDS (2012, p.16) mentionnent à ce sujet que les frontières du développement social sont floues et que cela peut « nuire à une architecture cohérente qui inviterait à des actions de développement social, voire même de développement global d'un territoire, mieux arrimé et mesuré ». Pour les professionnels, le défi consiste à se positionner et d'en arriver à être en mesure de qualifier sa propre pratique.

Puisque la démarche de développement par le milieu fait en sorte que tout n'est pas prédéfini et dicté par une instance, les échanges et la concertation entre les différents intervenants laisse place à plusieurs autres défis de clarification. À ce chapitre, mentionnons la pratique de créer de nouvelles instances de concertation pour préparer l'arrivée de nouveaux bailleurs de fonds, une légitimité d'action parfois dysfonctionnelle en ne parvenant pas à dire de façon claire au nom de qui ou de quoi les actions sont menées, le temps et les efforts consacrés à l'ajustement aux caractéristiques du milieu local versus prendre appuie sur des connaissances « scientifiques », l'évaluation des actions compromise par un manque d'indicateurs clairs et mesurables.

Finalement, une autre illustration du défi de la réalisation du développement des territoires réside dans une impossible généralisation des procédures. Bernard Pecqueur (2010, p.65) mentionne que « chaque réussite régionale est une sorte de miracle, une nouvelle trouvaille, difficilement transportable, exportable ou imitable ». Chaque projet, chaque milieu d'intervention constituent un apprentissage et un cas unique nécessitant une réponse spécifique. Pour cela, « il faut donc jongler entre le local et le global, entre le court et le long terme, et concilier l'économie avec le

social et l'écologique » (Pecqueur, 2010). Pour les professionnels, cela représente d'avoir recourt à des talents d'investigation et d'analyse afin d'être en mesure de réaliser leurs mandats. D'ailleurs, tout ce qui a été mentionné jusqu'à maintenant sur les défis des professionnels en développement régional trouve écho, selon nous, chez ce qui a été identifié comme les caractéristiques des « régions qui gagnent » à savoir un bon fonctionnement des institutions, une capacité des acteurs locaux, privés et publics à coordonner leurs actions dans le cadre de projets, un esprit d'entreprise, une main-d'œuvre qualifiée, une capacité d'innovation, de coopération et d'adaptation aux nouveaux marchés et nouvelles technologies, etc. (Pecqueur, 2010).

Les principaux défis liés à la pratique de métiers en développement régional que nous avons identifié constituent la troisième grille d'analyse.

Grille d'analyse 3 : Les principaux défis que présente le développement régional

Transversalité du défi « Agir avec peu de ressource » - Faire plus avec moins	Défis	Enjeux spécifiques
	Concertation et hyperconcertation	<ul style="list-style-type: none"> • Institutionnalisation des échanges et leurs espaces • Multiplication des instances • Multiplication des collaborations
	Multisectorialité des savoirs	<ul style="list-style-type: none"> • Innovation • Polyvalence des compétences • Polyvalence des habiletés
	Mobilisation	<ul style="list-style-type: none"> • Composer avec la culture de service • Combattre le cynisme de la participation • Éveiller les consciences du milieu • Accompagnement et prise en charge • Vulgarisation des enjeux
	Le retour du financement	<ul style="list-style-type: none"> • L'impression de redevance • L'obligation de résultat
	Innovation et créativité	<ul style="list-style-type: none"> • L'obligation de composer avec des restrictions de ressources
	L'apprentissage	<ul style="list-style-type: none"> • Reconnaître la construction d'acquis et les mettre à profit • L'ouverture à de nouvelles contributions de connaissance

CHAPITRE 3 : DÉMARCHE MÉTHODOLOGIQUE

Pour répondre à notre questionnement de recherche, nous optons pour une forme mixte qui se veut comme un croisement entre le récit de pratique et l'étude de cas. D'une part, il s'agira en ce qui concerne le récit de pratique de partir de notre situation vécue dans le monde professionnel et de nos propres expériences et observations dans le but de faire une analyse critique en fonction du contexte actuel du développement régional. Cela à l'égard la pratique des métiers du développement régional. Les informations utilisées proviendront non seulement de l'organisation où nous avons évolué, mais aussi d'organisations similaires qui se trouvaient dans notre milieu de pratique. Un des éléments importants consiste à créer une distance entre notre histoire et l'environnement dans lequel nous évoluons de manière à tendre à être le plus objectif possible. D'autre part, nous tentons de procéder à l'analyse d'un phénomène (ici la pratique des métiers) dans le contexte actuel en évolution. Pour ce faire, nous procédons à une revue de la littérature de ce qui s'est écrit sur le sujet dans le but d'en venir non seulement à un constat, mais aussi à proposer des pistes de solution susceptible d'apporter des améliorations.

3.1 Comprendre sa pratique

Comment se positionner pour bien comprendre la pratique? Travailler sur sa pratique pour Perrenoud (2001, p.137), « c'est à la fois se souvenir et tenter d'anticiper, c'est réfléchir à l'action à venir en fonction de l'action achevée ». Également, l'un des niveaux de professionnalisation de Roquet concerne le vécu des dynamiques individuelles. Selon lui, les « trajectoires individuelles et les constructions identitaires qui s'y rapportent, dans ce qu'elles supposent comme processus de socialisation, participent directement aux dynamiques de professionnalisation » (Roquet, 2012,

p.87). L'apprentissage se trouve au cœur du développement professionnel. C'est donc dire que nous pouvons parler d'apprentissage par la pratique.

L'étude des pratiques du travail soulève un élément intéressant : l'information provenant des praticiens eux-mêmes. Cela implique deux formes de savoir : le savoir théorique et le savoir pratique. Les savoirs pratiques ne s'opposent pas aux théoriques développés par les chercheurs, mais les complètent et étendent la pertinence sociale des modèles de connaissances (Morissette, 2006). Les savoirs mis en action par l'acteur revêtent un intérêt sur l'agir professionnel afin de mieux envisager sa compétence. C'est ce que Fischler (2012) identifie comme « *learning by doing and learning from doing* ». Le professionnel, dans la réalisation de ses tâches, fait face à différentes situations. Certaines pour lesquelles sa formation ne lui a pas donné de consigne. À ce moment, il pose des gestes pour résoudre le problème et se trouve par le fait même en apprentissage. Cette démarche demande justement une bonne dose de volonté et de détermination pour franchir certaines barrières personnelles, car cela implique de se donner le droit à l'erreur. Malheureusement, ces remises en question se trouvent souvent entravées par le fait que l'on associe couramment les erreurs à l'acteur lui-même plutôt qu'aux limites du savoir (Saint-Arnaud, 2001) et à la difficulté de mettre en question la part de soi-même que l'on connaît et que l'on assume comme professionnel (Perrenoud, 2001).

Schön abonde dans le même sens lorsqu'il mentionne « *reflect in action and reflect on action* » en parlant du praticien réfléchissant à ce qu'il fait dans l'exercice de ses fonctions et analysant en retour ce qui a été fait ou a fait (Fisher, 2012). L'objectif consiste à porter un regard sur la pratique pour en arriver à modéliser l'action professionnelle et en obtenir le savoir pratique. Chez le professionnel se trouve donc

une mine d'informations dans laquelle nous pouvons investiguer pour comprendre leur réalité et les différents défis qu'ils rencontrent. Cette approche offre selon nous bien du potentiel peu exploité encore jusqu'à présent dans le champ professionnel qui nous concerne. En effet, le récit de pratique est couramment utilisé dans l'univers de l'éducation et bien moins observable dans d'autres métiers. Il s'agit là de deux méthodes d'analyse : la « réflexion-dans-l'action » et la « réflexion-sur-l'action ». La première est un processus d'autorégulation qui s'opère pendant l'intervention tandis que l'autre se fait dans un retour analytique sur une interaction passée (Saint-Arnaud, 2001). Deux méthodes différentes donc, mais entre lesquelles il existe des liens puisque pour développer le talent de s'autoréguler dans l'action (qui se veut une forme d'adaptation), l'exercice d'effectuer un retour en arrière dans le but de faire une autoévaluation sur les gestes posés aide beaucoup.

Il s'agira donc pour nous, de partir de notre position de professionnel et de nos propres expériences présentes et passées afin de porter un regard sur la pratique des métiers du développement régional, ces implications et ces prospectives. Nous sommes bien conscients qu'une telle approche ne nous met pas à l'abri de toutes les erreurs d'interprétation puisque cela suppose que notre observation se base sur un parcours, le nôtre, en tant que praticien et que les possibilités en ce sens sont très nombreuses. Cela dit, c'est un point de référence pour tenter de comprendre une situation et qui, nous l'espérons, ouvrira la voie pour une analyse plus approfondie. De plus, cette démarche nous apparaît très intéressante comme professionnel désireux de mieux comprendre sa pratique, car elle permet de procéder à une amélioration de son travail. Ce qu'un praticien veut faire évoluer, c'est d'abord sa pratique. Contrairement à certaines améliorations de soi que l'on obtiendra avec une plus grande répétition des gestes, celles liées à ce que Perrenoud (2001, p.149) appelle les

métiers de l'humain sont la « résultante d'un retour réflexif sur ses façons de faire, assorti de la volonté obstinée de les infléchir ».

Donc, s'intéresser sur l'écart entre ce qu'on fait et ce qu'on voudrait faire revient à travailler sur soi-même et nos propres comportements, dans l'action, que l'on souhaite transformer de manière consciente (Perrenoud, 2001; Desaulniers, et *al.*, 2003). La réflexivité se pose ainsi comme une conscience de soi. Elle « devient alors une compétence de l'individu, compétence qui contribue à définir les caractéristiques fondamentales de l'individualité » (Lévy et Lussault, 2003, p.850). Autrement dit, il s'agit de la compétence des professionnels de pouvoir dire ce qu'ils font et ce qu'ils sont.

Il est donc difficile de pouvoir créer une rupture réelle et totale pour le chercheur entre son vécu et sa démarche de chercheur. Paillé (2006, p.104) dit d'ailleurs à propos du chercheur qu'il est « un acteur social qui a une histoire sur laquelle il peut tabler, donc qu'il peut tenter de se distancier, ou qu'il peut s'efforcer de nier. Cette histoire reste l'un de ses contextes de référence ». De surcroît, la démarche de réflexivité proposée ici place le professionnel à l'avant-plan et c'est pourquoi « tout travail réflexif sur l'acte professionnel est *ipso facto* un retour sur la dimension « subjective » et ses implications sur le plan personnel » (Desaulniers, et *al.*, 2003). Le professionnel qui s'engage dans une réflexion de sa pratique doit faire face à sa propre subjectivité au même titre que dans sa pratique (quotidienne) lorsqu'il interprète des situations pour poser des gestes.

Cela peut paraître néfaste pour la recherche d'une objectivité vis-à-vis des faits et biaiser l'interprétation. Car, l'interprétation faite par le chercheur est toujours un peu guidé par son propre parcours et ses expériences. D'ailleurs, selon Perrenoud (2001, p.137), « il y toujours un décalage entre l'action et sa représentation *a posteriori*, partielle et fragmentaire, produit d'une reconstruction qui, elle, n'est jamais définitive ». Néanmoins, « le témoignage du chercheur (...) est une contribution, laquelle peut très bien être personnelle, même prenant appui sur les multiples réalités de l'autre » (Paillé, 2006, p.115). Dans notre cas, c'est justement cette position de professionnel au cœur des dynamiques en développement régional que nous cherchons à mettre à profit afin de pouvoir comprendre l'environnement professionnel qui est le nôtre et celui de nos pairs. Nous misons sur notre récit de pratique, notre témoignage en quelque sorte pour observer la pratique des métiers en développement régional.

Concrètement, nous utiliserons davantage la « réflexion-sur-l'action » telle que décrite précédemment. Il s'agira de jeter un regard sur les actions passées dans le cadre de notre vie professionnelle ou en quelque sorte, une autoévaluation de l'exercice de notre travail. Pour y parvenir, ce retour sur notre parcours s'effectuera à l'aide des observations, des constats et des réflexions que nous avons eus et faits à travers les années. Au fil du temps, lorsque l'on s'est davantage approprié le mandat que l'on doit réaliser, il devient plus aisé de poser un regard sur ce que l'on fait et l'environnement dans lequel nous le réalisons. Il nous a ainsi été possible de colliger des informations avec les années. Une des conditions de réussite que souligne Perrenoud (2001, p156) pour que le travail réflexif dépasse le sens commun consiste à s'appliquer « à décrire l'action plutôt qu'à en chercher immédiatement les mobiles ». Tenter d'interpréter trop rapidement serait une erreur.

Par la suite, il s'agira de mettre le fruit de ces observations en adéquation avec les apprentissages acquis tant au cours de notre formation académique, que lors d'occasions de perfectionnement dont nous avons pu bénéficier (participation à des colloques, échanges auprès de partenaires, etc.). Tout compte fait, est-ce que nous possédons tout ce dont nous avons besoin pour mener à bien notre travail? Enfin, comment est-ce que nous percevons, nous nous positionnons dans le milieu de pratique.

CHAPITRE 4 : ANALYSE DE LA PRATIQUE EN DÉVELOPPEMENT RÉGIONAL

Il sera question dans cette section de l'analyse de la pratique en développement régional pour les professionnels de ce domaine. D'abord en exposant notre cheminement personnel dans ce milieu de travail. Ensuite, en énonçant les principaux constats que nous avons observés.

4.1 Mon parcours

Notre parcours, ou plus précisément, les expériences personnelles que nous cumulons au fil du temps constituent un apprentissage continu. Il s'agit d'un cheminement dans lequel nous évoluons et à travers duquel il nous est possible d'approfondir nos connaissances. Par le fait même, les situations que nous vivons ont une incidence sur notre propre vision des choses de sorte qu'en plus d'un apprentissage théorique, s'ajoute le regard de la position que nous occupons en tant qu'acteurs et le résultat des actions que nous avons menées.

J'exposerai ici mon propre parcours, celui qui en quelque sorte m'a permis d'aboutir à la réflexion débouchant sur cet essai. Sans en dresser un historique exhaustif qui serait superflu, j'exposerai simplement ce qui m'apparaît à mon sens comme les éléments les plus significatifs. En 2008, j'entreprends mes études en développement régional à l'Université du Québec en Outaouais (UQO)⁹. C'est aussi la période où

⁹ Ce programme existe depuis plusieurs années et offre une formation qui permet un portrait général en matière de développement régional. Il s'agit d'un survol des principaux concepts et enjeux courant dans le domaine. L'UQO définit son programme de la façon suivante. « La formation vise à fournir les outils d'analyse et l'acquisition de connaissances tant pour les étudiants qui choisissent d'agir sur le

j'occupe un emploi au Service d'urbanisme et du développement durable (SUDD) à la Ville de Gatineau. Il s'agit d'un emploi de commis administratif ou j'étais en soutien aux membres de la section planification. Le principal projet auquel je participais fut celui de l'étude de la structure commerciale à l'échelle de la ville. Dans le cadre de mes fonctions, je participais à l'élaboration d'une méthodologie de travail, je devais collaborer et gérer une base de données, effectuer de la saisie de données et rédiger des rapports de synthèse. Rapidement, je me découvre un grand intérêt pour le domaine de l'aménagement du territoire. Le poste que j'occupe en est un d'exécutant qui limite beaucoup la participation à des tâches constructives et créatives. Cependant, je constate dès le départ que les habiletés et les champs de compétences que possèdent mes collègues de travail sont pratiquement aussi variés que les types de professions qui composent le service.

À la fin de 2008, j'entame un emploi à Place aux jeunes en région (PAJR)¹⁰. C'est à travers mon réseau de contacts que j'ai appris l'existence de l'emploi. Étant déjà intéressé par le phénomène migratoire chez les jeunes en tant que natif de l'Abitibi-Témiscamingue, j'ai approfondi le sujet quand j'en avais l'occasion dans ma formation. Il s'agit d'une organisation que je connaissais déjà comme originaire d'une région éloignée et je suivais dès lors leurs activités. C'est d'ailleurs ma connaissance du sujet qui favorisa ma candidature. Je suis demeuré à l'emploi de l'organisme jusqu'en 2015, année où le poste que j'occupais fut aboli. Malheureusement, il s'agissait d'une conséquence d'une diminution du financement au travers des restrictions budgétaires du gouvernement du Québec.

développement territorial, international ou autochtone en tant que praticiens que pour les étudiants qui souhaitent poursuivre un doctorat ou travailler comme des chercheurs professionnels. Le programme vise également la compréhension des différents facteurs du développement dans les trois concentrations, ainsi que les succès et les échecs du développement contemporain dans différents contextes. »

www.uqo.ca

¹⁰ En 2008 l'organisme se nommait alors Place aux jeunes du Québec (PAJQ) jusqu'en 2009.

PAJR est une organisation dont la mission est de « favoriser la migration, l'établissement et le maintien des jeunes diplômés âgés de 18 à 35 ans en région, en collaboration avec ses partenaires-promoteurs, les acteurs locaux, régionaux et nationaux, et ce, au profit des milieux ciblés » (<https://www.placeauxjeunes.qc.ca/quisommesnous>). Elle a aussi pour objectif de promouvoir la migration des jeunes en région, faciliter l'intégration professionnelle des jeunes en région, stimuler la création d'entreprises en région, sensibiliser les jeunes, leur entourage et les acteurs locaux aux bénéfices de la migration et enfin, favoriser et promouvoir l'engagement social des jeunes en région. Son financement provient principalement du Secrétariat à la jeunesse (SAJ) du gouvernement du Québec, du Mouvement Desjardins dans une moindre mesure, ainsi que de partenariats conclus de façon ponctuelle. Ce qui en fait une des pistes d'action les plus importantes de la Stratégie d'action jeunesse du gouvernement qui est actuellement en révision.

Le projet Place aux jeunes voit le jour en 1990 quand des intervenants de trois MRC décident de poser des gestes pour redynamiser leur milieu en voulant soutenir le retour dans leur région d'origine de jeunes entrepreneurs. Il s'agissait alors des MRC de Charlevoix, Chibougamau-Chapais (aujourd'hui nommé MRC de la Jamésie) et de la Vallée-de-la-Matapédia. Rapidement, le projet prend de l'ampleur et croît pour finalement être présent dans plusieurs régions et 70 MRC en 2009, en plus de diversifier les services offerts. Avec le temps, la reconnaissance de l'expertise de l'organisme se fait sentir lorsque ce dernier partage son savoir-faire à des organisations des communautés francophones de la Nouvelle-Écosse, du Manitoba, du Yukon, de Terre-Neuve-et-Labrador, du Nouveau-Brunswick et de l'Ontario.

La quasi-totalité des régions du Québec est aux prises avec une problématique de solde migratoire négatif chez les jeunes (18-35 ans). Puisque ces derniers constituent un actif important pour ces communautés, notamment au chapitre de la main-d'œuvre ainsi que de la relève entrepreneuriale et sociopolitique, l'organisation œuvre à l'occupation et la vitalité des territoires en accompagnant ces jeunes natifs ou non dans leur cheminement socioprofessionnel en région pour celles et ceux désireux de s'y établir. Par sa connaissance du milieu, PAJR fait la promotion du potentiel des régions tel que la qualité de vie, les opportunités d'emploi et d'affaires à l'image d'une ambassadrice des régions dans toutes les communautés. Le travail auprès de la clientèle s'effectue à trois niveaux soit avant le départ des jeunes de leur milieu en encourageant le développement d'un sentiment d'appartenance, pendant leur parcours migratoire en gardant le contact avec eux pour les tenir informés des opportunités qui peuvent les intéresser et enfin, après leur établissement afin de faciliter leur intégration. En 2015, PAJR célébra son 25^e anniversaire et pouvait s'appuyer sur un riche réseau de partenaires.

D'emblée, cela m'a permis de me trouver au cœur d'un réseau très actif et impliqué aux quatre coins du Québec, ainsi que d'évoluer dans un environnement riche de la diversité d'acteurs qui le compose de même que de la variété des milieux d'intervention et leurs contextes spécifiques. Ces six années (2008-2015) m'ont permis de dépasser ce que je qualifierais de période d'adaptation à mon environnement de travail pour me trouver en position d'observation. Je pouvais porter dès lors un regard de plus en plus critique par rapport à cet environnement de pratique ainsi que la pratique de la profession en soi.

En ce qui me concerne, le travail dans mon poste à PAJR se situe à un double niveau. Dans un premier temps, il s'agit d'accompagner les individus dans un processus de recherche d'emploi et d'établissement durables à long terme sur le territoire. On entend par territoire les régions à caractère rurales à travers le Québec (principalement les régions éloignées et intermédiaires). Dans un second temps, on travaille de concert avec les différents intervenants des territoires ruraux afin de les outiller et les soutenir à travers le processus d'accueil de nouveaux résidents dans leur milieu. Tout cela dans l'objectif d'œuvrer au développement socioéconomique de ces territoires.

Dans le cadre du poste que j'occupais, je m'intéressais aux enjeux de la mobilité, de l'attraction et de la rétention de la main-d'œuvre qualifiée, de la régionalisation de l'immigration et l'employabilité. Des éléments qui, combinés à ceux de la persévérance scolaire, le développement des compétences, le maintien des services de proximité, la mobilité des personnes et le transport, constituent ensemble des éléments auxquels les agents de développement œuvrant pour les milieux ruraux doivent s'intéresser (Roy, L et Nadeau, D., 2013). En fait, on a l'impression d'assister depuis quelques années à une explosion de problématiques qui se trouvent maintenant sous la loupe des professionnels en développement régional. Est-ce vraiment le cas? Probablement qu'elles ne sont pas toutes « nouvelles », mais l'attention qu'on leur accorde, elle, s'accroît avec le contexte socioéconomique.

Donc, avec le temps et au fil des expériences acquises, j'ai commencé à prendre du recul sur ce que je faisais et à m'interroger sur différents aspects de mon travail. Il s'agissait d'une sorte de questionnement constant en filagramme, un état de veille dans lequel j'étais attentif à tout ce qui gravitait autour du professionnel que je suis.

Au début, cela se faisait de façon plus ou moins consciente et organisée. Il s'agissait d'observations et de constatations ponctuelles qu'il m'arrivait de faire au gré de mes fonctions. Ces observations alimentaient lentement une réflexion qui au départ n'était pas très structurée. Cependant, avec le temps j'ai commencé à me livrer à un travail d'observation, c'est-à-dire non seulement à prendre note de certains faits, mais être à l'affût de ce qui concerne la pratique et son environnement et en faire un examen.

C'est ainsi qu'au bout de quelque temps, réalisant la manière dont je m'intéressais non seulement à ce que j'accomplissais comme travailleur, mais aussi à l'exercice de mon métier, je me suis mis à devenir plus consciencieux dans mes observations. Ainsi, je me suis mis à colliger dans un journal de bord mes observations et mes interrogations. Me trouvant au sein d'un réseau d'acteurs et d'intervenants de divers horizons dans le monde du développement régional, cela m'a permis d'échanger certains points de vue avec des homologues, pratiquants grosso modo des métiers similaires au mien, de même que des personnes ne se trouvant pas dans une organisation semblable à la mienne, mais qui partageait néanmoins des situations vécues qui rejoignaient les miennes. Il s'agit là d'une formidable opportunité pour un professionnel que de pouvoir mettre en perspective sa situation avec celle de ses congénères surtout lorsqu'il n'y a pas d'association professionnelle permettant le réseautage et la formation des individus. Ces occasions de rencontres et d'échanges m'ont permis de faire mûrir ma propre réflexion sur ma pratique en insérant mes idées dans un contexte plus global et qui ne s'appliquait pas seulement à moi. D'ailleurs, dans le cadre de mon travail, je contribuais à la construction d'événements du genre congrès destinés aux membres du réseau PAJR. Il s'agissait pour moi de l'occasion de mettre à profit le fruit de quelques réflexions au bénéfice de mes collègues dans un but d'amélioration des pratiques.

Ainsi, le chemin parcouru comme professionnel me met en position pour porter un regard sur la pratique des métiers en développement régional. Bien entendu, il s'agit d'une expérience professionnelle parmi d'autres et l'on s'entend pour dire que chaque personne a la sienne permettant d'affirmer que les itinéraires parcourus par tout un chacun sont atypiques et distincts.

4.2 Formation

L'accessibilité aux professions du développement régional apparaît à première vue relativement ouverte et simple considérant le fait qu'il existe, comme nous l'avons constaté, un grand nombre de métiers s'y trouvant. De plus, pour un bon nombre de ces appellations d'emploi il n'existe pas de cheminement standard ou encore de programme d'étude spécifique pour leur accéder. La question de la formation nous apparaît donc centrale pour étudier la pratique de ces métiers.

Se pose alors pour nous l'adéquation entre la formation et la pratique du métier. Dans notre cas, comme pour plusieurs, l'exigence de l'emploi au niveau de la formation générale se libellait ainsi « Détenir une formation universitaire liée à l'emploi » (voir Annexe A). Formuler de cette manière, on ouvre la voie à une très grande variété de profils possibles allant de la sociologie à l'administration en passant par les ressources et humaines et l'orientation ou encore l'enseignement. Ces exemples nous proviennent des cursus de nos collègues. Avec des provenances aussi différentes que variées, nous nous sommes questionnés quant au bagage que nous possédons et la manière dont il nous prépare pour remplir nos fonctions. Les écarts entre les deux, bien que plusieurs peuvent le présupposer sans même se trouver en milieu de travail, s'observent sur le terrain avec l'expérience. Il est le lieu de jonction entre « savoir

acquis» et « savoir pratiqué » (Desaulniers, et *al.*, 2003). Le constat de ces écarts semble en plus faire consensus chez d'autres professionnels.

Dans l'étude de Lachapelle et Bourque (2012), environ le quart des personnes interrogées affirment que la formation reçue « correspond aux exigences » de ce qu'exigent les interventions à faire. C'est bien peu et cela nous démontre que la formation sans être inadéquate présente de grandes lacunes dans plusieurs cas. Dans leurs recherches, Schön et Argyris veulent justement comprendre et essayer de résoudre le problème de la formation des professionnels. En effet, selon eux, lorsqu'un professionnel commence sa pratique, il apprend beaucoup à travers l'expérience. Au départ, le professionnel sera porté à appliquer le plus fidèlement possible ce qu'on lui a enseigné. Rapidement, il sera confronté à ce que sa formation ne lui a pas préparé et par le fait même, il devra revoir son approche et s'ouvrir à d'autres dimensions (Desaulniers, et *al.*, 2003).

Cet écart que nous observons est aussi dû en grande partie au contexte en constante évolution dans lequel œuvrent les professionnels du développement régional. Les établissements de formation semblent ainsi avoir de la difficulté à ajuster le contenu des programmes aux multiples réalités observables dans le milieu de pratique. Les universités ne peuvent assumer seules ce qui se déroule à l'intérieur des milieux de pratique, par exemple développer le savoir-être. À ce propos, dans le cadre d'un congrès de l'ACFAS en 2011, les intervenants de différentes organisations avancent que par rapport à la formation pratique, notamment celle des organisateurs communautaires, « les attentes sont démesurées quant à ce qui peut se faire dans le cadre d'un baccalauréat. Il faut peut-être aller à la maîtrise tout en maintenant une formation généraliste » (Lachapelle, et Bourque, 2012).

Pour les praticiens, cela les met dans une position où la formation initiale n'est plus une fin en soi, mais s'inscrivant dans un cheminement continu auquel ils doivent adhérer. Tout d'abord en admettant qu'ils ne possèdent pas toutes les compétences et habiletés requises, puis en allant chercher les connaissances manquantes afin de mieux intervenir sur le terrain. Cela requiert une dose d'humilité, de courage ainsi qu'une bonne capacité d'autoévaluation. Aussi, nous sommes en accord avec Desaulniers. Ce dernier mentionne que plus les professionnels deviennent ouverts à ce que les situations ont de spécifique, plus ils ressentent l'écart entre les acquis théoriques et la complexité de la situation et mobiliseront ainsi d'autres ressources provenant d'autres théories ou d'autres pratiques (Desaulniers, et *al.*, 2003). C'est en bonne partie dans l'exercice de la pratique que l'on prend conscience de ce que l'on est et que l'on acquiert une identité professionnelle. Cette prise de conscience nous amène à vouloir nous réaliser comme praticien et à nous perfectionner.

Un apprentissage continu peut se faire de différentes façons. Mis à part les moyens offerts via les établissements de formation, le réseautage constitue une voie intéressante. De surcroît, pour beaucoup de professionnels il y a peu ou pas d'occasions de réseauter entre pairs. En effet, tous n'ont pas l'opportunité de participer à des colloques, des forums ou des congrès dans lesquels on peut s'inspirer de ce qui se fait ailleurs et rencontrer des homologues pour échanger sur nos pratiques. De plus, l'intersectorialité croissante qui caractérise le développement régional fait en sorte que la réalité se complexifie et la constitution de réseau se pose de plus en plus comme une nécessité.

En ce qui nous concerne, nous sommes de ceux et celles qui avaient cette chance en faisant partie d'un réseau national. Le réseautage offre une sorte de réconfort, quelque

chose de rassurant puisque le fait d'échanger avec les gens nous permet de voir les choses d'une manière plus globale et les difficultés rencontrées dans l'exercice de notre profession ne sont plus seulement les nôtres, mais des réalités communes pour lesquelles les solutions peuvent s'obtenir de manière collective. La création d'un réseau donc constitue un élément important pour une profession. Il permet de sortir les agents de l'isolement en plus de partager les bonnes pratiques. En un sens, ce dernier a une fonction de formation (Collectif ville, 2013). Un bon nombre de réseau professionnel se trouve à travers des associations professionnelles. Celles-ci étant des structures organisées, elles possèdent un canal de communication directe avec leurs membres de même que des ressources pour les outiller et les soutenir dans l'exercice de leur métier. Cependant, ces regroupements existent peu dans le domaine du développement régional. La plupart sont l'apanage des professions du domaine économique tel que l'APDEQ par exemple. La création d'une association pour les artisans du développement régional serait très positive à notre sens, quoique probablement difficilement réalisable compte tenu de l'étendu des différents domaines qui seraient sollicités. Pour que cela devienne concevable, nous croyons qu'il faudrait une sorte d'identité professionnelle communément partagée afin de nourrir cette volonté de regroupement avec des objectifs communs. Cela pourrait représenter un défi en développement régional puisque, comme nous l'avons évoqué, l'éventail des professions et métier est varié et les rassemblements professionnels sont portés à se réaliser à l'intérieur de spécialités.

« Most professions are, however, made up of diverse and varied groups of specialists. (...) But such specialists have gone on to concentrate on a particular area of the work within the profession. This specialization might result in stronger shared identity and common interests with other specialists (sometimes across the borders) rather than a general national professional identity. » (Evetts, 1999, p.79)

4.3 Les savoirs mobilisés

Le rapide tour d'horizon du portrait des métiers en développement régional nous permet de constater que l'un des principaux défis, si ce n'est pas le plus grand défi à notre sens, se trouve dans le fait que l'on attend de ces professionnels qu'ils aient une base de connaissances dans plusieurs champs de compétences et qu'ils excellent dans des domaines de savoir variés. D'ordinaire, on trouvera des profils de gens avec une solide maîtrise de l'administration, de la comptabilité, du marketing et des communications, en aménagement territorial, en intervention communautaire, etc. Mais, plus rarement, on constatera une variété aussi grande de ces compétences chez une même personne. En parlant des professionnels, à travers des échanges sur les défis de l'occupation du territoire, des intervenants de divers horizons mentionnent que les talents recherchés sont le leadership local, la communication, la vulgarisation des enjeux, la capacité de s'entourer d'un réseau de collaborateurs forts dans tous les domaines, la recherche et l'intelligence territoriale (Place aux jeunes en région, 2012). Cela appuie ce qui vient d'être mentionné.

Dans la plupart des cas, les professionnels en développement régional sont des généralistes. Ils possèdent une formation qui touche à plusieurs secteurs qui correspondent aux dynamiques propres des milieux, mais de manière peu approfondie. Ce qui est totalement compréhensible puisqu'il est impossible d'être formé dans tout, sur tout. Pourtant, c'est ce que les employeurs souhaiteraient. L'expérience nous apprend, elle aussi, que la réalité fait en sorte que les professionnels sont sollicités de façon variable dans des sphères de compétences différentes. Les compétences requises dans les métiers du développement régional tel qu'identifié par Martin Robitaille sont pour nous une représentation fidèle de ce que

l'on a observé et vécu. Ces compétences sont d'ailleurs souvent toutes mobilisées par un intervenant et dans des champs d'application variés.

Prenons l'exemple de notre expérience professionnelle. Dans la description de l'emploi à PAJR en 2015 (voir Annexe B), le service à l'utilisateur représentait 50% des tâches. Il comprenait le fait d'informer les jeunes diplômés intéressés à s'établir en région du soutien offert par le réseau PAJR, d'accompagner dans leur projet de migration (préparation/maturation) les différents types d'utilisateurs intéressés et de référer les utilisateurs dont le projet de migration est mature aux ressources des MRC appropriées. Les activités de développement sur son territoire représentaient 25% des tâches. Il s'agissait de développer un réseau de relayeurs stratégiques en alimentant ce réseau et s'assurant qu'il contribue à la mission de PAJR, de développer et coordonner des projets particuliers et autres activités de réseautages et d'informations sur son territoire (notamment en collaboration avec les agents de migration du réseau et les différentes stratégies régionales). Cela incluait également le fait de participer au processus de développement de nouvelles activités de représentation auprès d'utilisateurs en dehors du réseau scolaire en coordonnant des événements de représentation et enfin, d'accompagner le directeur général dans le développement de nouveau partenariat stratégique. Aussi, 10% de la tâche consistait à développer et approfondir l'intelligence territoriale. Cela incluait le fait d'approfondir et maintenir un bon niveau de connaissance des enjeux des régions attirées, d'effectuer une veille stratégique sur les informations socioéconomiques de ces régions et de développer et mettre à jour des outils de travail. La collaboration avec l'équipe de PAJR représentait aussi 10% de la tâche et cela se définissait comme le fait de participer aux rencontres d'équipe de PAJR, contribuer à l'organisation des Congrès et autres événements du réseau Place aux jeunes ainsi que participer aux comités consultatifs. Pour terminer, le soutien aux agents du réseau dans une proportion de 5%. Il

s'agissait de soutenir le coordonnateur des services aux membres dans la formation des nouveaux agents du réseau, collaborer à la rédaction du bulletin d'informations mensuel destiné aux membres et développer et mettre à jour des outils d'information et de formation. Il ne faut qu'un rapide coup d'œil pour constater que les quatre compétences génériques de Robitaille s'y trouvent.

Dans les tâches, offrir un accompagnement à des jeunes avec différents projets de vie (recherche d'emploi, établissement dans un nouveau territoire, information sur ce que représente la vie dans tel environnement, démarrage d'un projet d'entreprise, recherche de stage, etc.) demande la maîtrise de connaissances de base dans plusieurs domaines. Des connaissances que peu de gens vont posséder dès le départ. Celles-ci s'acquièrent « sur le tas » au fur et à mesure que de nouvelles situations se présentent. Toujours en lien avec le soutien que j'apportais aux individus dans cet emploi, un des défis se situait dans l'acquisition d'un grand nombre de connaissances spécifiques sur l'ensemble des régions du Québec où intervient PAJR. En effet, le territoire de desservie par l'organisme est très vaste et cela demande de connaître les particularités de chacune d'elles, leurs différentes potentialités, les opportunités pour tous les profils de candidats possibles de rencontrer. Au départ, cela apparaît un peu frustrant de ne pas posséder tous les outils nécessaires à la réalisation de ses tâches. Il faut cependant être patient, car il s'agit bien souvent d'un processus continu d'apprentissage.

Donc, à l'expertise technique normalement liée à la fonction, la pratique de métiers en développement régional sollicite aussi une expertise dans des domaines variés. Participer au développement des communautés en milieu rural nous demande maintenant de travailler avec des concepts aussi varié que l'employabilité et la

formation, l'immigration et l'insertion des personnes dans la communauté, le marketing territorial¹¹, l'entrepreneuriat, l'organisation événementielle, une maîtrise des réalités socioéconomiques pour l'ensemble des régions du Québec pour nommer les principales de notre expérience professionnelle. Évidemment, toutes les interventions dans ces domaines ne demandent pas des connaissances très approfondies en la matière, mais du moins un minimum de familiarité avec leurs concepts. C'est justement cette maîtrise plurielle des sujets qui est difficile à atteindre puisqu'on demande souvent aux intervenants de maîtriser un peu de tout idéalement.

4.4 Évoluer dans un environnement en transformation

La situation dans laquelle interviennent les professionnels en développement régional n'est pas statique, mais bien en transformation. Cela leur demande de faire preuve d'adaptation aux changements. D'abord, comme nous l'avons mentionné, ces individus évoluent dans un milieu de pratique multisectoriel. Le fait de devoir composer avec des gens et des compétences de différentes natures semble être en croissance et alimenté de deux manières. D'une part, sortir d'une approche en « silo » est devenu une nécessité en soi afin d'obtenir de meilleurs résultats au bénéfice de la collectivité. D'autre part, le travail de manière concerté ne se fait pas toujours de façon volontaire et se pose parfois en condition auprès des partenaires du milieu. En effet, étant considéré comme une saine pratique, les bailleurs de fonds (le gouvernement dans bien des cas ou le privé) vont de plus en plus exiger la formation de comités ou une démarche de travail en concertation en échange du financement de projet. Les intervenants se trouvent donc coincés entre les conditions des bailleurs de fonds et les exigences du milieu. Certains professionnels semblent entraînés dans cette vague essayant de tout mettre en œuvre afin d'aligner les caractérisés d'un

¹¹ Pour Bernard Pecqueur (Pecqueur, 2007, cité dans Joyal, 2010), le marketing territorial consiste à faire la promotion d'un lieu en soulignant ses « avantages différenciatifs ».

projet de sorte qu'il cadre parfaitement avec les critères des bailleurs de fonds. Jeannot (2005) semble penser qu'une partie de la pratique suit ainsi un passage allant de l'innovation à une « routinisation ». Il ne faudrait pas qu'une telle banalisation des procédures conduise les professionnels à effectuer simplement du *ruber stamping* dans les projets. Il finirait alors par ce creuser un fossé entre les objectifs et les moyens des projets souhaités par la communauté et ceux réellement mis en œuvre.

« Tous ces professionnels doivent aujourd'hui composer d'une part avec une procéduralisation certaine des politiques publiques qu'ils contribuent à mettre en œuvre, d'autre part avec l'introduction de nouveaux modes de management et d'évaluation qui ne s'accommodent pas toujours avec les enjeux du développement. » (Collectif ville, 2013, p.6).

Le discours ambiant semble fortement influencé par les sciences de la gestion et une rationalité économique toujours plus importante avec le fait de mettre l'accent sur les résultats rapides et la gouvernance. Cela entraîne des conséquences non seulement sur la gestion des affaires publiques, mais aussi en rendant l'action publique plus sensible aux perspectives et résultats à court terme (Lachapelle, R. et Bourque, D., 2012). On cherche alors à réaliser le plus de choses possible en utilisant le moins de ressource, tout en minimisant les impacts dans une nouvelle temporalité où l'on recherche des résultats immédiats afin de faire la démonstration du bien-fondé des investissements et du support reçus.

Sur le terrain, cette nouvelle réalité managériale se fait sentir. On fait le choix, de façon volontaire ou résignée, d'opérer différents changements pour suivre le mot d'ordre du gouvernement, ou encore d'institutions qui octroient du financement. Elles

mènent le bal en entraînant les organisations locales qui adoptent ces nouvelles lignes directrices, ces nouvelles priorités édictées par l'administration publique (ou privée). Il va sans dire qu'il y a une perte de temps et d'énergie à s'adapter aux « modes » des bailleurs de fonds. C'est le choix stratégique que plusieurs semblent adopter pour se placer en position favorable vis-à-vis de ceux qui tiennent les cordons de la bourse. L'instauration d'un mode de gestion axé sur les résultats n'est pas une mauvaise idée à partir du moment où les résultats sont facilement mesurables. Cependant, ce n'est pas toujours le cas. Travailler avec des êtres humains à offrir de l'accompagnement pour des projets d'établissement demeure quelque chose qui n'est pas toujours tangible donc, plus difficile à démontrer comme plusieurs démarches de soutien de communautés.

Comme nous le disions au tout début, les régions ont la cote. Et comme toute chose qui devient « populaire », cela interpelle un plus grand nombre d'acteurs désireux de participer. PAJR n'est pas le seul à œuvrer pour favoriser l'établissement durable des jeunes en régions. Au fil du temps, et plus récemment au cours des dix dernières années, plusieurs initiatives locales ont ainsi vu le jour afin de travailler activement sur la problématique de la migration des jeunes (Abitibi-Témiscamingue, Bas-Saint-Laurent, Côte-Nord, Estrie, Gaspésie/Îles-de-la-Madeleine, Mauricie, Nord-du-Québec, Saguenay/Lac-Saint-Jean). Cela a permis de faire davantage entendre le message, mais aussi de créer une certaine compétition qui a demandé un minimum de coordination. Cela requiert donc des professionnels qu'ils puissent s'adapter dans les relations avec des partenaires et démontrer un talent dans collaboration et la concertation. Il faut savoir s'entourer d'alliés.

Enfin, comme nous l'avons constaté, l'arène du développement régional constitue un système vaste et complexe. Bien cerner la place que doit occuper l'organisme apparaît parfois comme un exercice difficile considérant les ressources limitées dont on dispose. Tout ne peut pas être fait.

4.5 Autres apprentissages de la pratique

Des rassemblements annuels comme ceux qu'organise PAJR au bénéfice des membres de l'organisation et son réseau sont très importants. Ils permettent aux professionnels de différents milieux, mais œuvrant autour des mêmes préoccupations et enjeux, d'échanger sur leur travail et se mettre en mode solution, résolution de problème. Cela favorise aussi, pour les professionnels, un resserrement des liens de même que l'entretien de leur réseau de contacts. Par ma participation à ces évènements, j'ai cependant pu constater qu'en fin de compte on y trouve souvent le même groupe d'individus. Néanmoins, cela est en train de changer. Le rassemblement de professionnels leur permettant d'échanger constitue indéniablement une force. Il nous apparaît clair qu'il existe un réel besoin d'un regroupement de professionnels du développement régional comme il en existe pour d'autres professions (enseignants, ingénieurs, comptables, infirmiers, etc.) qui diffère des regroupements organisationnels (CRÉ, CLD, FJ, etc.). Car, en fin de compte, même si ces organismes ont des missions différentes, il arrive souvent qu'ils accompagnent la même clientèle. Également, comme le mentionne Jeannot (2005), en plus de contribuer au perfectionnement, un tel regroupement faciliterait la reconnaissance de ces métiers. Plusieurs de ces agents de développement ruraux en France revendiquent l'appartenance à un « métier » qui semble tarder à se constituer.

J'ai aussi pu observer la présence d'une très grande réflexion pour innover dans l'organisation. Bien entendu, j'étais sollicité afin de revoir les formes de représentation, la compréhension de la clientèle et ses aspirations, de même que ses comportements. Il fallait également concevoir des outils de travail interne et externe, alimenter la réflexion dans les participations au débat public sans oublier l'entretien et le développement du cercle de partenaire. Toutefois, l'intérêt à l'innovation était parfois variable. Il y avait occasionnellement dans le milieu, de façon générale, une valse-hésitation entre ouverture et réticence à sortir des chantiers battus afin de voir du potentiel ou l'on ne le percevait pas. Cela demande de sortir de sa zone de confort et un réseau qui comporte différents membres et partenaires avec différentes missions et mandats implique de grands exercices de conjugaison. Ce n'est donc pas toujours facile de regarder dans la même direction et faire abstraction de ses propres intérêts.

Nous l'avons mentionné précédemment, le développement régional comporte une grande variété de professionnel et organisme qui œuvrent dans des domaines variés. Ceux-ci travaillent souvent de façon liée et parfois même de façon « organique » entre eux. De sorte que le travail des uns est profondément relié à celui des autres en se réalisant de manière coordonnée comme s'il s'agissait d'un tout. C'est une très grande force, car ceci permet de combiner les efforts et mettre en commun des ressources au profit de la poursuite d'objectifs communs. Toutefois, cette très grande force peut aussi représenter un inconvénient, celui qu'il puisse y avoir en fin de compte une interdépendance des partenaires dans la poursuite de leurs buts. Le retrait de l'entourage ou pire encore, la disparition de l'un d'entre eux risque de compromettre la réalisation d'un projet. C'est ce qui s'est observé en 2014-2015 avec la vague de compressions budgétaires du gouvernement au sein des organismes en développement régional. D'abord hébété, à la suite de cette onde de choc, tout un chacun reprend ses esprits et commence à se remettre de leurs émotions. L'attente

s'estompe tranquillement et, lentement le milieu se rétablit. Souhaitons que les efforts de remise sur pied ne soient pas aussi importants que les dégâts causés. L'incertitude est le pire des supplices lorsqu'on veut aller de l'avant et que l'on a encore à perdre.

Nous venons d'exposer certains enjeux et défis liés à l'exercice des métiers en développement régional à partir de notre propre pratique. Le tableau 1 résume les principaux éléments abordés.

Tableau 1 : Principaux constats de recherche

Formation	<ul style="list-style-type: none"> • Écart entre cheminements académiques et la pratique pour des métiers multifacettes. • Rattrapage nécessaire afin de combler l'écart entre un milieu de pratique en évolution et la réponse des établissements d'éducation pour les programmes de formation. • De nombreux apprentissages semblent s'acquérir surtout par la pratique.
Savoirs mobilisés	<ul style="list-style-type: none"> • Sollicitations de compétences variées et maîtrise de sujets pluriels.
Pratique évolutive	<ul style="list-style-type: none"> • Le réseautage et le regroupement professionnel représentent des avantages. • L'arrimage des efforts collectifs entre eux est nécessaire (collaboration et concertation).

CHAPITRE 5 : QUEL AVENIR POUR LA PRATIQUE DU DÉVELOPPEMENT RÉGIONAL ?

Nous avons eu la chance de le constater à plus d'une occasion à travers ce travail, que le monde du développement régional est en pleine transformation depuis près de quatre décennies. Une situation qui ne semble pas sur le point de cesser si l'on se fie aux éléments de l'année 2014-2015 qui se caractérisent par de nombreuses compressions dans le financement d'organismes régionaux et le démantèlement de certaines structures ayant des vocations de développement et de concertation. Un mot semble illustrer les principaux défis à relever : résilience. Bruno Jean (s.d.) mentionne que s'il fallait « identifier pour l'avenir quelques défis à garder à l'esprit, il faudrait en retenir deux : le premier est celui de continuer à se donner des organisations communautaires résilientes aptes à intervenir, peu importe les contextes et les changements qui se présentent; et le second, se souvenir que dans des milieux faiblement habités, il faut penser à préparer une relève dont l'engagement se fera sentir sur le leadership, le bénévolat et dans l'entrepreneuriat individuel et collectif ».

Ces nouvelles réalités avec lesquelles le milieu du développement régional doit composer représentent-elles des menaces ou encore des opportunités ? Nous tenterons rapidement d'identifier ce qui nous apparaît comme les principales sources de changement et voir comment cela peut affecter le milieu et, incidemment, le travail des intervenants.

5.1 Les structures

L'année 2014-2015 fut assez sombre pour le monde du développement régional. D'une part, les réductions budgétaires du gouvernement ont entraîné la disparition d'organismes locaux et de structures régionales, ce qui eut comme conséquence de profonds changements (nous tentons d'exposer en Annexe C un portrait de la situation de façon schématique). Il importe donc de noter la disparition des CLD qui œuvrent à stimuler le développement social, culturel et économique des collectivités de leur territoire en favorisant la réalisation de projets d'entreprise et la création d'emplois sans oublier la mobilisation des acteurs locaux. Les CRÉ, comme instance régionale de concertation et de planification étaient les interlocutrices privilégiées pour toute question touchant le développement. Elles voyaient à promouvoir et supporter le développement régional dans tous les secteurs d'activité ainsi que de favoriser la concertation entre les intervenants socioéconomiques du milieu. SRQ, dont la création remonte aux États généraux du monde rural en 1991, a été reconnue comme instance-conseil du gouvernement du Québec en matière de ruralité et accomplit plusieurs mandats touchant ce domaine. Également, les FJ travaillent à favoriser la représentation des jeunes en région en plus d'exercer un rôle-conseil en matière de jeunesse. Finalement, la fermeture de plusieurs bureaux régionaux de ministères (ministère de l'Immigration et des Communautés culturelles, ministère de l'Éducation) figure aussi sur la liste des victimes. D'autre part, la baisse substantielle du financement d'un nombre important d'organismes locaux de développement eut pour conséquence de perturber les services et le support à la communauté. Enfin, dans d'autres cas, ce fut la réorientation de mission. Dans ce dernier cas de figure, nous pouvons mentionner le cas des CJE qui virent leur clientèle changer en raison des modifications de leur financement via Emploi-Québec. Des transformations que Simard et Leclerc (2015) qualifient de « grand bond en arrière ». Ces bouleversements ont entraîné une grande mobilisation qui donna naissance au mouvement « Touche pas à ma région » un peu partout au Québec.

L'apport le plus significatif de la présence de ces organismes sur le terrain est sans contredit la construction d'une expertise et d'un savoir-faire local permettant un travail correspondant aux besoins du milieu parce que ces organismes ont développé, en plus des savoirs théoriques et techniques, une connaissance fine du milieu et de sa réalité.

Juan Louis Klein (2015) résume très bien ce propos dans une allocution du forum Développer ensemble nos territoires. « Ces organismes, dit-il, ne sont pas seulement des instances administratives, ils avaient une présence réelle dans le développement territorial en s'assurant de la participation de la société civile et de tout un chacun au développement économique (cela en jumelant développement économique et société territoriale). » Donc, un modèle qui s'appuie sur la participation de la communauté au développement économique comme acteur à part entière et non sur une base uniquement consultative. Un développement local ascendant où le territoire est devenu un référent pour les intervenants et la concertation un élément constitutif de ce que l'on appelle le modèle québécois de développement. Une concertation au service et au bénéfice de la communauté au lieu des organismes. Cette démarche a permis jusqu'à maintenant d'assurer un leadership local fort, de développer la capacité réflexive des milieux de même qu'une capacité d'action collective. Nous pouvons alors nous questionner à savoir si les récentes initiatives du gouvernement sonnent le glas du modèle québécois de développement régional puisque l'État semble moins jouer son rôle « d'accompagnateur ». Il est cependant trop tôt pour l'affirmer.

La disparition de ces acteurs dans l'arène du développement régional handicaperait peut-être la capacité d'autodéveloppement des communautés à moins que les milieux

continuent d'avoir, entre leurs mains, les ressources nécessaires à la réalisation de leurs stratégies de développement. Certes, l'absence de structures et d'organismes en support au local réduit la capacité d'action, sans levier sur lequel prennent appui plusieurs initiatives et projets. Toutefois, si les apprentissages acquis au fil du temps continuent de guider les réalisations futures et que les connaissances des professionnels du développement régional permettent poursuivre le travail à venir, le futur paraît moins sombre (Klein, 2015). Il devient donc stratégique de pouvoir conserver et faire perdurer cette intelligence territoriale développée au fil du temps. Il s'agit de l'une des plus grandes richesses du milieu.

Autrement dit, les changements récents peuvent-ils apporter des effets bénéfiques à la dynamique de développement local? Prenons l'exemple des CRÉ. La disparition de ce résultat de la réforme de 2003 (qui a créé les CRÉ et les CLD) peut-elle présenter une opportunité? Leur création avait amené une plus grande concentration de pouvoirs entre les mains d'élus sans nécessairement y joindre une plus grande imputabilité puisque les préfets ne sont pas élus au suffrage universel. D'une manière, l'arrivée des CRÉ fit décroître la représentation et le pouvoir citoyen. Cependant, plusieurs comités et commissions paritaires sont apparus dans les CRÉ par la suite. Dans plusieurs cas, on réserva des sièges pour des groupes spécifiques : jeunes, femmes, autochtones, professionnels, etc. Peut-on parler alors d'amélioration de la participation même si dans ces cas elle se présente souvent de façon normée et définie. Sans être positive, la disparition des CRÉ nous apparaît comme une chance à saisir pour repenser la place des citoyens et des individus dans des espaces de concertation et les chantiers du développement local.

Enfin, nous pouvons nous questionner à savoir si la fin des CRÉ laisse présager le retour des Conseils régionaux de développement (CRD). Sans être perçu comme un recul, les intervenants de l'Abitibi-Témiscamingue ont fait le choix de se doter d'un espace d'échange régional en faisant revivre le CRD-AT au dénouement d'une consultation régionale qui s'est tenu le 19 septembre 2015 dernier.

5.2 Les outils

Un des éléments marquants des compressions budgétaires de 2014-2015 concernant le développement régional est sans conteste l'abolition de la PNR¹². La dernière mouture de la PNR avait été lancée le 5 décembre 2013 et il s'agissait de la troisième génération. En effet, depuis 2002 cette politique publique du gouvernement québécois a été mise sur pied en soutien à la mobilisation des communautés rurales du Québec et au rôle qu'elles souhaitent prendre en ce qui concerne leur développement. Le travail la concernant remonte loin puisqu'elle s'inscrit dans le prolongement de la Politique de soutien au développement local et régional de 1997.

Parmi les faits saillants de cette politique figuraient des investissements importants pour le renouvellement des Pactes ruraux ainsi que pour le renforcement du réseau des agents de développement rural. On notait aussi la mise en place d'une nouvelle approche intersectorielle afin de répondre aux réalités plurielles des milieux ruraux. Au niveau de l'expertise, le gouvernement souhaitait poursuivre le développement et le transfert de connaissance. Enfin, le gouvernement désirait soutenir l'organisation SRQ comme instance-conseil en matière de ruralité. Cet interlocuteur semblait

¹² Le gouvernement ne renouvelait pas non plus le Plan d'action en appui aux municipalités dévitalisées en vigueur depuis 2006.

jusqu'à tout récemment privilégié par l'appareil gouvernemental. Malgré le fait d'être un organisme de défense de la ruralité, SRQ n'en était pas l'unique porte-parole.

Quelques principes directeurs ont été identifiés pour servir de guide de manière transversale dans cette politique dont : miser sur une plus grande décentralisation, promouvoir l'approche intersectorielle, la multifonctionnalité du développement et les initiatives de complémentarité entre les milieux ruraux et urbains, maintenir la souplesse d'application et le respect de l'autonomie locale dans les choix de mise en œuvre, encourager la participation citoyenne et enfin, préconiser une approche solidaire et équitable sur le plan territorial¹³ (MAMROT, 2013).

Sans devenir alarmiste sur la perte de cette politique, la contribution de la PNR (et la Politique de soutien au développement local et régional de 1997) fut importante à nos yeux pour le développement des communautés en ayant contribué à amener une « décentralisation des pouvoirs vers le niveau local permettant de stimuler et d'accélérer la prise en charge dans les collectivités rurales » (Urbanité, 2013). Le développement ne doit pas seulement se faire pour les gens du milieu, mais par les gens du milieu. Dans ce contexte, le démantèlement de la PNR3 nous dirige-t-il vers une pratique du chacun pour soi, en cessant le travail de concertation amorcer et laissant la place à une compétition entre tous les milieux? Ce serait abandonner des années de travail collectif.

¹³ Cette dernière comprend les principes d'une confiance accrue envers les milieux ruraux, le partage de l'expertise gouvernementale et une gouvernance concertée.

Le Groupe de travail sur les municipalités dévitalisées (2010) a dressé les principales causes de la dévitalisation des municipalités au Québec. Or, parmi les causes internes conjoncturelles, il identifie la faible concertation, la mobilisation ainsi que le leadership dans les communautés locales. La question de la gouvernance apparaît d'ores et déjà comme importante pour permettre aux communautés de se développer et la disparition de la PNR comme étant dommageable pour celles-ci. Un bon nombre d'intervenants s'entendaient d'ailleurs pour affirmer que les Pactes ruraux étaient d'excellents leviers pour aider les municipalités à mettre en œuvre leur potentiel et que leur abolition, de même que celle de la PNR, devient un non-sens pour le développement des territoires (Place aux jeunes en région, 2012).

5.3 Une piste prometteuse : l'économie sociale et l'entrepreneuriat

L'économie sociale et solidaire semble apparaître comme une solution aux yeux de plusieurs car, elle repose sur les forces de la collectivité et l'*empowerment* local. Donc, des interventions plus pérennes à long terme. Plus que jamais, il devient important de pouvoir s'engager et passer à l'action avec un minimum de restriction externe. Une économie plus « citoyenne » se caractérise par une prise en charge individuelle et collective du développement des capacités collectives ainsi qu'un développement par la communauté au service de la communauté. Il s'agit de travailler à partir des besoins identifiés collectivement et de procéder à un partage de connaissances (Huot, 2014). Cela rejoint certains aspects de la pratique de métiers en développement régional avec, entre autres, les compétences d'analyse du territoire et d'accompagnement des collectivités.

L'entrepreneuriat apparaît aussi comme un des éléments clés dans une stratégie de développement local. Près de 67 % des emplois créés en 2012¹⁴ le furent à l'intérieur des petites entreprises. Celles-ci font souvent face à des obstacles informationnels comme l'accès à des informations clés. Afin de permettre aux entreprises d'y arriver, la création d'organismes locaux de développement ayant un mandat d'aide-conseil apparaît comme une solution que le gouvernement peut mettre en place (Polèse et Shearmur, 2009). Les baisses du financement dans plusieurs organismes de développement régional effectuées par le gouvernement libéral, tel que nous en avons fait mention précédemment, risquent de poser un défi supplémentaire en ce qui concerne le support aux entreprises soit par une perte d'expertise disponible, soit en dirigeant les demandes vers d'autres professionnels.

En résumé, de nombreuses composantes ont transformé récemment l'environnement du développement régional et incidemment sa pratique. La disparition de certains outils et structures va entraîner des ajustements nécessaires. En effet, les professionnels dans ce domaine voient disparaître des organismes partenaires importants. D'un autre côté, des avenues comme l'économie sociale peuvent présenter des pistes intéressantes à emprunter pour le développement des collectivités.

¹⁴ Industrie Canada : Recherches et statistiques sur la PME
<https://www.ic.gc.ca/eic/site/061.nsf/fra/02805.html>

CONCLUSION

Nous avons effectué de la recherche sur les thèmes apparentés au développement régional de même que sur les défis et enjeux qui y sont attachés. Cela nous a permis de bien situer le travail des professionnels dans leur environnement de pratique de façon global au Québec et en France. Cet essai s'est, quant à lui, penché sur la pratique des métiers du développement régional dans une approche compréhensive en explorant les défis et contraintes que les professionnels doivent surmonter.

Grâce à cette démarche, nous avons fait certaines constatations au sujet des professionnels en développement régional. Le développement territorial requiert une approche globale et non sectorielle. Cela demande aux intervenants de mobiliser des compétences dans des domaines parfois très variés. Une maîtrise plurielle de compétence à laquelle ils ne sont pas toujours préparés. Bien que la « profondeur » nécessaire de ces connaissances ne soit pas toujours importante, une formation continue devient nécessaire. Le décalage entre la préparation qu'offre la formation et la réalité vécue sur le terrain apparaît comme l'un des plus grands enjeux.

La mobilisation est aussi essentielle lorsqu'on souhaite mettre à profit les richesses du milieu pour lequel nous travaillons. On doit ainsi valoriser l'intelligence collective et l'intelligence territoriale. Il s'agit d'une « démarche collective de mobilisation des intelligences au sein d'un territoire pour élaborer des actions qui répondent aux besoins de la population et des acteurs en vue d'améliorer le bien-être de chacun dans un contexte de développement durable » (Devillet, 2013). Les professionnels du développement régional, toutes spécialisations confondues, se doivent donc de travailler avec la communauté. Également, même si les élus, à travers leurs fonctions,

sont investis d'un mandat et d'une confiance de la part des citoyens pour le développement de leur milieu, ils ne possèdent pas nécessairement tous les outils et l'expertise nécessaire qui est très varié comme nous avons constaté. Pourtant, on observe que la responsabilité du développement se voit être confiée de plus en plus entre leurs mains : création des CRÉ en 2003 (aménagement) puis leur abolition pour transférer ces compétences aux MRC en 2015, abolition des CLD et transfert également aux MRC. De notre point de vue, cela justifie la participation des citoyens et des groupes « d'experts citoyens ». La participation citoyenne a divers impacts non négligeables sur le développement régional tels que le développement d'une expertise décisionnelle et organisationnelle dans la région (la population est plus outillée et qualifiée), le développement de la connaissance de la région, de ses besoins et des idées pour y répondre, une prise de conscience des besoins de la collectivité (Place aux jeunes en région, 2010). De plus, pour les territoires qui incarnaient les bénéficiaires de notre travail comme professionnel, l'engagement des communautés devient encore plus important lorsque l'on vise un développement où les bénéficiaires ne sont plus seulement les entreprises, mais les communautés elles-mêmes.

« Les territoires d'exclusion où sévissent la pauvreté et le naufrage du développement représentent aussi l'espoir d'un changement social qui est en train de se mettre en œuvre. En effet, malgré la misère, les territoires de l'exclusion et de la marginalité sont devenus, pour les tenants de l'après-développement ou de l'anti-développement, des territoires où s'exerce une nouvelle organisation des rapports marchands et des rapports sociaux. » (Tremblay, 1999, p.38)

La construction de réseaux professionnels nous apparaît également comme un élément important pour les spécialistes. Cela leur permettrait de créer des liens, renforcer des solidarités en plus d'échanger de bonnes pratiques. Evetts (1999, p.78) croit que ces regroupements apportent une certaine autorégulation : « Professional

associations also create and maintain distinct professional values or moral obligations which restrain excessive competition and encourage co-operation as well as practitioner pride and satisfaction in work performance a form of individualized self-regulation. ». L'émergence d'associations professionnelles faciliterait aussi l'émergence d'une identité professionnelle et diminuer le sentiment de solitude et d'isolement que peuvent ressentir certains.

Somme toute, nous croyons que ce travail de recherche nous a permis de mieux comprendre notre environnement de pratique. En ce qui concerne les limites de ce dernier, la démarche de la pratique réflexive nécessiterait d'être complétée par une enquête plus poussée. Le fait de partir de notre propre pratique comportait des aspects intéressants et d'autres plus complexes. Tout d'abord, le fait d'être au cœur du milieu de pratique constitue sans aucun doute une situation privilégiée pour observer les dynamiques. Nous possédons d'ailleurs une lecture qui peut s'échelonner sur une longue période de temps, dans un même environnement. Par contre, cela demande un bon exercice de réflexion et du recul afin de parvenir à tirer des enseignements tout en posant un défi supplémentaire quant à l'interprétation des observations faites. Une analyse réalisée à partir de l'examen d'une seule personne sur ses gestes peut rendre plus difficile la construction de conclusions généralisables. C'est la raison pour laquelle nous nous sommes basés sur les travaux de la pratique réflexive, notamment ceux de Schön et Fischler, pour tenter d'être le plus objectif possible. L'objectivité nécessaire pour analyser notre propre pratique nous a occasionné quelques préoccupations.

La pratique réflexive possède de nombreux bénéfices. L'un d'eux est incarné par la possibilité de faire un retour sur sa pratique et ainsi viser à l'améliorer. Une enquête

plus approfondie auprès de praticiens de divers profils du développement régional permettrait une plus grande investigation ainsi que d'identifier plus en détail quels seraient spécifiquement les outils que devraient acquérir ces professionnels dans l'exercice de leurs métiers. Les plus grands bénéficiaires seraient incontestablement les régions et toutes les communautés déployant des efforts pour s'épanouir.

En terminant, nous déplorons par le fait même la disparition de nombreux outils et organismes en 2014-2015 qui étaient d'une grande aide pour le développement des régions au Québec. Pour reprendre l'expression du RQDS, « l'organisation régionale est ainsi une structure « structurée » qui fonctionne comme une structure « structurante » » (RQDS, 2012, p.44).

BIBLIOGRAPHIE

Agence de la santé et des services sociaux de la Montérégie. (2007). Pour des communautés en santé : Des environnements sociaux solidaires. Québec : l'auteur, p. 8-27

Association des professionnels en développement économique du Québec (APDEQ). [s. d.]. Site Internet de l'association - Présentation. Récupéré de <http://www.apdeq.qc.ca/a-propos-de-l-apdeq/presentation/index.aspx>

APDEQ (2015). Référenciel des compétences pour les professionnels en développement économique, Québec : l'auteur, 29 pages

Association Rhône – Alpes des professionnels du Développement Économique Local, (2005). Le référentiel de compétences des professionnels du développement territorial, *Les cahiers du développeur économique*, n°8, octobre 2005

Belley, S. (2008). La construction politique des territoires – De l'activation des acteurs à la coordination localisée de l'action publique. Dans Massicotte, G. (dir). Sciences du territoire Tome 1 : Perspectives québécoises, (p. 233-256)

Berke, P. (2002). Does sustainable development offer a new direction for planning? Challenges for the twenty-first century, *Journal of planning littérature*, p. 21-36

Binet, C., Breton, P-E. et Audet Brazeau, S. (2008). Bougeotte chez les jeunes ruraux. Dans LeBlanc, P. et Gauthier, M. (dir.), *Jeunes et dynamiques territoriales Tome 1 Migrations*, Québec : Éditions de l'IQRC. Québec, Presses de l'Université Laval et Éditions de l'IQRC, p. 133-150

Bourdin, A. (2000). Repenser le territoire – Un dictionnaire critique. Éditions de l'aube

Bourque, D. (2008). Concertation et partenariat : Entre levier et piège du développement des communautés, Presses de l'Université du Québec, 142 p.

Bourque, D. (2012). Intervention communautaire et développement des communautés, *Reflets : Revue d'intervention sociale et communautaire*, vol. 18, no. 1, printemps 2012, p. 40-60

Boutaud, A. et Brodhag, C. (2006). Le développement durable, du global au local. Une analyse des outils d'évaluation des acteurs publics locaux, *Natures Sciences Sociétés*, vol. 14, p. 154-162

Bujol, J & Gauthier, M. (1995). Les jeunes et le départ des régions : revue des travaux, Institut québécois de recherche sur la culture, Québec, 74 p.

Caillouette, J., Boyer, G., Dallaire, N., Garon, S. & Ellyson, A. (2009). Territorialité, action publique locale et développement des communautés, *Économie et Solidarité*, Volume 38, no 1, p. 8-23

Calame, P. (15 novembre 2012). Réflexion sur la gouvernance et les territoires, Conférence dans le cadre du Forum 3 de Solidarité rurale du Québec (SRQ), La gouvernance et les territoires : Quelles sont les conditions pour que s'installe une véritable gouvernance territoriale?, Château Montebello, Montebello

Camiré, L., Roy, J. et Ouellet, H. (1994). Les jeunes et l'exode dans le Bas-Saint-Laurent, Étude de cas : MRC Matane et MRC Témiscouata. Québec : Centre de recherche sur les services communautaires, Faculté des sciences sociales, Université Laval

Cercle des Développeurs. (2013, octobre). 2e édition du Forum du Développement Territorial : Innover dans les métiers du développement territorial, Actes du forum, 24 octobre 2013, Université Jean Monnet, Saint-Étienne, France 6 p.

Collectif (sous la direction de Madeleine Gauthier) (1997). Pourquoi partir? : La migration des jeunes d'hier et d'aujourd'hui, Sainte-Foy, Les Éditions de l'IQRC, 315 p.

Collectif ville campagne, IRDSU, La Plate-forme Développement rural Rhône-Alpes, Plateforme des métiers du développement territorial, UNADEL. (2013, juillet). 1er congrès national des développeurs territoriaux, Actes du colloque, 3-4 juillet 2013, Valence (Dôme). Récupéré de http://issuu.com/unadel/docs/lesactesducongres3et4juillet_2013

Comeau, Y., Favreau, L., Lévesque, B. et Mendell, M. (2001), Emploi, Économie sociale et développement local : les nouvelles filières, PUQ, Sainte-Foy, Québec, 336 p.

Conseil des aînés, Conseil de la famille et de l'enfance & Conseil permanent de la jeunesse. (juin, 2011). *Pistes de réflexion pour un Conseil citoyen*, Mémoire présenté conjointement au projet de loi n° 130, Collection numérique de la Bibliothèque de l'Assemblée nationale du Québec, 13 p.

http://www.bibliotheque.assnat.qc.ca/DepotNumerique_v2/AffichageFichier.aspx?idf=26248

Côté, S. (1997). Migrer : un choix ou une nécessité Une enquête à l'échelle d'une région. Dans Gauthier, M. (dir.), *Pourquoi partir? La migration des jeunes d'hier à aujourd'hui*, Québec : Éditions de l'IQRC. Sainte-Foy, Presses de l'Université Laval et Éditions de l'IQRC, p. 63-85

Coté, L. (2002). Le capital social dans la société québécoise, *Recherches sociographiques*, Volume 43, numéro 2, Mai-août, Département de sociologie, Faculté des sciences sociales, Université Laval

Coté, S et Potvin, D. (2004). La migration interrégionale des jeunes au Québec : des parcours différenciés selon le lieu d'origine. Dans LeBlanc, P. et Molgat, M. (dir.), *La migration des jeunes, Aux frontières de l'espace et du temps*, Québec : Éditions de l'IQRC. Québec, Presses de l'Université Laval et Éditions de l'IQRC, p. 33-80

Côté, S. (2008). Comparaison des données de deux sondages sur la migration des jeunes au Québec. Dans LeBlanc, P. et Gauthier, M. (dir.), *Jeunes et dynamiques territoriales Tome 1 Migrations*, Québec : Éditions de l'IQRC. Québec, Presses de l'Université Laval et Éditions de l'IQRC, p. 51-100

De Maillard, J et Roché, S (2005). La sécurité, entre secteur et territoires, dans Anne Cécile Douillet et Alain Faure (dir), *L'action publique et la question territoriale*. Grenoble : Presses universitaires de Grenoble, p. 33-51

Département des sciences sociales de l'Université du Québec en Outaouais (UQO) (2012). *L'essai de maîtrise*, Document de régie interne, 8 p.

Dépelteau, F. (2000). *La démarche d'une recherche en sciences humaines*, Les Presses de l'Université Laval, 417 p.

Desaulniers, M-P, Fortin, P., Jean, M., Jutras, F, Larouche, J-M., Legault, G. A., Parent, P-P., Patenaude, J. et Xhignesse, M. (2003). Le professionnalisme : vers un renouvellement de l'identité professionnelle. Dans Legault, G. A. (dir.), *Crise de l'identité professionnelle et professionnalisme*, (p. 183-226). Québec : Éditions de l'IQRC.

Deschenaux, F. et Laflamme, C. (2007). Quitter sa région pour étudier, y revenir pour travailler : question de pouvoir de diplôme?. Dans Bourdon, S et Vultur, M. (dir.), *Les jeunes et le travail*, Québec : Éditions de l'IQRC. Presses de l'Université Laval, p. 195-214

Devillet, G. Territoire apprenant et intelligence territoriale, *Revue Salut et fraternité*, no 82, juillet-août-septembre (2013) : p. 8-9

Dionne, H & Klein, J-L. (1993). La question régionale au Québec contemporain, *Cahiers de géographie du Québec*, vol. 37, n° 101, p. 219-240

Dubar, C. et Tripier, P., (2011) Dubar, C. et Tripier, P., (2011). *Sociologie des professions*. 3e édition. Paris : Armand Colin, 376 p.

Duchastel, J. et Raphael, C., (2004). Du local au global citoyenneté et transformation des formes de la démocratie, Dans Jouve, B. et Booth, P. (dir), *Démocratie métropolitaines*, (p. 19-68). Sainte-Foy, Presses de l'université du Québec

Dugas, C. (1996). Exode de richesses dans les régions à problèmes économiques, *L'Action nationale*, Vol 86, No 8, pages 13-17

Dumont, G.-F. (2012). Diagnostique et gouvernance des territoires : concepts, méthode, application, Armand Colin, Paris, 285 p.

Duran, P. (2011). « Territoires ». Dans Cole, A., Guigner, S. et Pasquier, R. (dir), *Dictionnaire des politiques territoriales* (p. 475-481). Les Presses de SciencesPo.

Entreprise territoire et développement (EDT). (2008, avril) *Les métiers du territoire : panorama et perspectives*, Présentation dans le cadre du Forum des métiers du territoire, 2 avril 2008, Dijon, France

Faure, A. (2011). « Action publique- territoire ». Dans Cole, A., Guigner, S. et Pasquier, R. (dir), *Dictionnaire des politiques territoriales* (p. 27-32). Les Presses de SciencesPo.

Fischler, R. (2012). Reflective Practice. Dans *Planning Ideas that Matter: Livability, Territoriality, Governance, and Reflective Practice*, B. Sanyal, L. Vale & C. Rosan, eds. (Cambridge MA: MIT Press, 2012), pp. 313-331

Fontan, J-M. & Lévesque, A. (1992). *Initiation au développement économique local et au développement économique communautaire : expériences pertinentes et études de cas*. Montréal : Institut de formation en développement économique communautaire (IEDÉC), 160 p.

Fortin, A., (2006). Rural/Urbain. Allers/Retours, p. 119-132, Dans Robitaille, M., Simard, J-F., Chiasson, G., L'Outaouais au carrefour des modèles de développement, CRDT et CRDC, 203 p.

Gagnon, C. (2008). Le développement durable - Un nouveau paradigme scientifique?. Dans Massicotte, G. (dir). Sciences du territoire Tome 1 : Perspectives québécoises, (p. 335-368)

Garneau, S (2003). La mobilité géographique des jeunes au Québec : la signification du territoire, *Recherches sociographiques*, Volume 44, numéro 1, Janvier-avril, Département de sociologie, Faculté des sciences sociales, Université Laval, p. 93-112

Gauthier, M., Molgat, M., Côté, S., avec la collaboration de Mercier, D., St-Laurent, N., Potvin, D. et Deschenaux, F. (2001). *La migration des jeunes au Québec : Résultats d'un sondage auprès des 20-34 ans du Québec*. Groupe de recherche sur la migration des jeunes. INRS, Urbanisation, culture et société, 113 p.

Gauthier, M., Côté, S., Molgat, M. et Deschenaux, F. (2003) Pourquoi partent-ils ? Les motifs de migration des jeunes régionaux. *Recherches sociographiques*, vol. 44, n° 1, p. 113-139

Gauthier, M. (2004). À la recherche du « sens » de la migration des jeunes québécois. Dans LeBlanc, P. et Molgat, M. (dir.), *La migration des jeunes, Aux frontières de l'espace et du temps*, Québec : Éditions de l'IQRC. Québec, Presses de l'Université Laval et Éditions de l'IQRC, p. 5-32

Gavard, A. (2012). Enquête régionale sur les professionnels du développement territorial en Aquitaine. (Rapport d'étude). Pays et Quartiers d'Aquitaine : l'auteur, 42 p. Récupéré de <file:///C:/Users/Administrateur/Downloads/pqa---enquete-regionale-sur-les-professionnels-du-dveloppement-territorial-en-aquitaine---septembre-2012.pdf>

Groupe de travail sur les municipalités dévitalisées. (2010, mai). *Des communautés à revitaliser : un défi collectif pour le Québec*. Québec : Bibliothèque et Archives nationales du Québec. Récupéré de http://www.mamrot.gouv.qc.ca/pub/grands_dossiers/municipalites_devitalisees/rapport_communautes_devitalisees.pdf

Guesnier, B. (2010). Attractivité et gouvernance Cercle vertueux de la performance des territoires. Dans Cary, P. et Joyal, A. (dir.), *Penser les territoires En hommage à Georges Benko*, Québec : Éditions de l'IQRC. Québec, Presses de l'Université du Québec, p. 149-166

Guillemard, A-M. (2010). Les défis du vieillissement : Âge, emploi, retraite, perspectives internationales, Collection U, Armand Colin, 358 p.

Guimond, L. et Simard, M. (2008). Nouvelles populations dans le Québec rural : le cas de la municipalité régionale de comté (MRC) d'Arthabaska. Montréal : Institut national de la recherche scientifique Centre - Urbanisation Culture Société.

Huot, G., (2014). La force collective : l'économie sociale au cœur du développement des territoires, *Revue québécoise d'urbanisme*, vol. 34, no 2, mai 2014, p. 4-7

Institut national de santé publique du Québec (INSPQ). (2002). La santé des communautés : perspective pour la contribution de la santé publique au développement social et au développement des communautés, INSPQ, 46 p.

Institut de la statistique du Québec. (2015). Panorama des régions du Québec : Édition 2015. Québec : l'auteur, 194 pages

Jean, B. (s.d.). La ruralité au Québec : Une réalité en recomposition, p. 20-23

Jean, B. (1996). La région sous le regard sociologique, Dans Proulx, M-U. (dir.), *Le phénomène régional au Québec*, (p. 133-156). Paris : Presses de l'Université du Québec, 317 p.

Jean, B. (1997). Le développement approprié. Vers une nouvelle approche du développement durable des régions rurales, *Territoires d'avenir. Pour une sociologie de la ruralité*, Québec, Presses de l'Université du Québec, p. 227-246

Jean, B. (1999). La régionalité : regards croisés sur une réalité et un objet d'étude, *Possibles*, Volume 23, no 1, p. 17-31

Jean, B. (2006). Présentation : le développement territorial : un nouveau regard sur les régions du Québec, *Recherches sociographiques*, vol. 47, no 3, p. 465-474

Jean, B. (2008). Le développement territorial - Une discipline scientifique émergente. Dans Massicotte, G. (dir). *Sciences du territoire Tome 1 : Perspectives québécoises*, (p. 283-314)

Jean, B. (2010). Les régions rurales qui gagnent La prospective mise au défi de comprendre les dynamiques rurales contemporaines. Dans Cary, P. et Joyal, A. (dir.), *Penser les territoires En hommage à Georges Benko*, Québec : Éditions de l'IQRC. Québec, Presses de l'Université du Québec, p. 247-270

Jeannot, G. (2005). Les métiers flous du développement rural, *Sociologie du Travail*, Elsevier, Masson, 2005, vol 47 no1, pp.17-35

Jeannot, G. (2007). À quoi ne se réfèrent pas les référentiels métiers des agents de développement local ?, *Revue française des sciences sociales : Formation emploi*, no. 100, octobre-décembre 2007

Joyal, A. (2002). Le développement local. Comment stimuler l'économie des régions en difficulté, Sainte-Foy : Les Éditions de l'IQRC, 156 p.

Joyal, A. (2010). Le marketing territorial Une étude de cas en milieu rural québécois. Dans Cary, P. et Joyal, A. (dir.), *Penser les territoires En hommage à Georges Benko*, Québec : Éditions de l'IQRC. Québec, Presses de l'Université du Québec, p. 325-240

Kaye, G. [s.d.], Concertation locale, les clés du succès, Chapitre 7 : Engagement et mobilisation des simples citoyens, *Villes et villages en santé*, 16 p.

Kayser, B. (1989). *La renaissance du rural. Sociologie des campagnes du monde occidental*, Paris, Collection U, Armand Colin, 316 pages

Klein, J-L. (1995). De l'État-providence à l'État accompagnateur dans la gestion du social : le cas du développement régional au Québec, *Lien social et Politiques*, n° 33, p. 133-141.

Klein, J-L. (1996). Action collective et développement local : de l'automatisation à la restructuration de la société civile, *Revue économie et solidarités*, vol. 28, no. 1, p. 31-42

Klein, J-L. (2010). « Changements de paradigme en géographie et aménagement du territoire » *Cahiers de géographie du Québec*, vol. 54, n° 151, p. 133-152.

Klein, J-L. (2015, mai). *Mot de bienvenue*. Allocution dans le cadre du Forum Développer ENSEMBLE nos territoires. Découvrir, s'inspirer, collaborer, Nicolet

Lachapelle, R. et Bourque, D. (2012). Étude de la relation emploi-formation dans le champ du développement territorial dans la région de l'Estrie (Québec) : Rapport de la phase 1, Chaire de recherche du Canada en organisation communautaire (CRCOC), cahier 1203, 50 p.

Langlois, S. (2011). La grande mutation des professions au Québec, 1971-2006, *Les Cahiers des dix*, n° 65, p. 283-303.

Leblanc, P., Giraro, C., Côté, S., & Potvin, D. (2003). La migration des jeunes et le développement régional dans le croissant péri-nordique du Québec, *Recherches sociographiques*, Vol 44, No 1, pages 35-55

LeBlanc, P. (2004). Au-delà de l'argent et de l'emploi. Stratégies d'intervention quant à la migration des jeunes non-métropolitains. *Reflets : revue d'intervention sociale et communautaire*, vol. 10, n° 1-2, p. 63-84

Leclerc, Y. (2002). Les CLD et le développement local : défis et enjeux. Dans Favreau, L., Robitaille, M. et Tremblay, D. (dir), *Quel avenir pour les régions?*, Chaire de recherche du Canada en développement des collectivités (CRDC), Université du Québec en Outaouais (UQO), p. 291-299

Leclerc, Y. (2003). Décentraliser vers les communautés d'appartenance. *Organisations et territoires*, volume 12-2, page 13-18.

Lefebvre, R. (2011). « Démocratie locale ». Dans Cole, A., Guigner, S. et Pasquier, R. (dir), *Dictionnaire des politiques territoriales* (p. 152-157). Les Presses de SciencesPo.

Lévesque, B. (2004). Le modèle québécois et le développement régional et local : vers le néolibéralisme et la fin du modèle québécois?, *Cahiers du CRISES*, Collection « Working Papers », no 0405, 40 p.

Lévy, J. et Lussault, M. (2003). *Dictionnaire de la géographie et de l'espace des sociétés*. Éditions Bélin

Mace, G. & Pétry, F. (2000). *Guide d'élaboration d'un projet de recherche* 2e édition, Les Presses de l'Université Laval, 134 p.

Maillat, D. (1992). Milieux et dynamiques territoriales de l'innovation, *Revue canadienne des sciences régionales*, Volume XV, no 2, p. 199-218

Masson, D., (2006). Femmes, gouvernance régionale et enjeux de citoyenneté, p. 145-158, Dans Robitaille, M., Simard, J-F., Chiasson, G., *L'Outaouais au carrefour des modèles de développement*, CRDT et CRDC, 203 p.

Moine, A. (2006). Le territoire comme un système complexe : un concept opératoire pour l'aménagement géographique, *L'Espace géographique*, p. 115-132

Ministère des Affaires municipales, des Régions et de l'Occupation du territoire (MAMROT). (2013). Politique nationale de la ruralité 2014-2024. Repéré à http://www.mamrot.gouv.qc.ca/pub/developpement_regional/ruralite/politique_nationale_ruralite/PNR_2014-2024.pdf

Paillé, P. (2006). Qui suis-je pour interpréter ? Dans P. Paillé (dir.), *La méthodologie qualitative. Postures de recherche et travail de terrain*, (p. 99-123). Paris : Armand Colin

Pecqueur, B. (2010). Le territoire comme mode d'organisation des acteurs et de mobilisation des ressources. Dans Cary, P. et Joyal, A. (dir.), *Penser les territoires En hommage à Georges Benko*, Québec : Éditions de l'IQRC. Québec, Presses de l'Université du Québec, p. 55-70

Perrenoud, P. (2001). De la pratique réflexive au travail sur l'habitus, *Recherche et formation*, no 36, p. 131-162

Pinson, G. et Reigner, H., (2012). Différenciations et standardisation dans la(es) politique(s) urbaines(s), Dans Douillet et al. (dir), *L'action publique locale dans tous ses états : différenciation et standardisation*, l'Harmattan, p.163-178

Place aux jeunes en région. [s. d.]. Site officiel de l'organisme, *Qui sommes-nous*. Récupéré de : <https://www.placeauxjeunes.qc.ca/quisommesnous>

Place aux jeunes en région (5 juin 2012). Innovation municipal, Panel dans le cadre du Colloque sur la migration des jeunes de Place aux jeunes en région, « Le vent dans les voiles », Rivière-du-Loup

Place aux jeunes en région (2010, juin). Le rôle de la participation citoyenne dans le développement régional, Présentation de Élise Demers et Céline Déraspe, dans le cadre du Colloque sur la migration des jeunes, « 20 ans de feu sacré pour les régions », 8 au 10 juin 2010, St-Alexis-des-Monts

Plante, G. (2013). Politique nationale de la ruralité : un outil de développement, *Urbanité Revue de l'ordre des urbanistes du Québec*, Été 2013 La ruralité en mutation, p. 24-25

Paquet, G. (15 novembre 2012). *Gouvernance collaborative et territoire*, Conférence dans le cadre du Forum 3 de Solidarité rurale du Québec (SRQ), La gouvernance et les territoires : Quelles sont les conditions pour que s'installe une véritable gouvernance territoriale?, Château Montebello, Montebello

Polèse, M. (2009). Les nouvelles dynamiques régionales de l'économie québécoise : cinq tendances, *Recherches sociographiques*, vol. 50, no 1, p. 11-40

Polèse, M. et Shearmur, R., (2009). Économie urbaine et régionale : Introduction à la géographie économique, Économica, Paris, 438 p.

Potvin, D. (2005). Les jeunes adultes migrant de retour : une vitalité pour les régions, *Revue d'Économie Régionale et Urbaine*, 2005 no 4, p. 507-530

Proulx, M-U. (2009). Territoires émergents et cohérence dans l'espace Québec, *Cahiers de géographie du Québec*, vol. 53, no 149, p. 177-196

Proulx, M-U., (2011) Territoires et développement : La richesse du Québec, Presses de l'Université du Québec, 444 p.

Quivy, R. & Campenhoudt, L. (2006). Manuel de recherche en sciences sociales 3e édition, Paris : Dunod, 256 pages

R.A. Malatest & Associates Ltd. (2002, mars). Jeunes des régions rurales, phase II La migration des jeunes ruraux : Explorer la réalité derrière les mythes Un document de travail sur les jeunes des régions rurales. (Numéro de catalogue A22-272/2002F-IN). Ottawa, Direction de la recherche et de l'analyse, Secrétariat rural, Agriculture et Agroalimentaire Canada.

Réseau québécois de développement social (RQDS). (2012). Outil de réflexion sur le devenir du développement social : Synthèse de l'analyse des bilans régionaux, 49 pages

Rieutort, L. (2011). La géographie française et la question rurale. Dans Guibert, M. et Jean, Y. (dir) Dynamique des espaces ruraux dans le monde (p. 19-45). Paris : Armand Colin.

Robitaille, M. (2006). La transformation des métiers du développement régional au Québec, *Recherches sociographiques*, vol. 47, no 3, p. 573-595.

Roquet, P. (2012). Comprendre les processus de professionnalisation : une perspective en trois niveaux d'analyse, *Phronesis*, vol. 1, no 2, p. 82-88

Roy, J. (1997). La quête d'un espace sociétal. Dans Gauthier, M. (dir.), Pourquoi partir? *La migration des jeunes d'hier à aujourd'hui*, Québec : Éditions de l'IQRC. Sainte-Foy, Presses de l'Université Laval et Éditions de l'IQRC, p. 87-103

Roy, L. et Danielle, N. (2013) L'agent de développement rural, *Urbanité Revue de l'ordre des urbanistes du Québec*, Été 2013 La ruralité en mutation, p. 32-33

Simard, M. (2006). Hiérarchisation des territoires et dynamiques migratoires chez les jeunes : un phénomène géographique aux effets multiples. *Cahiers de géographie du Québec*, vol. 50, n° 141, p. 433-440

Simard, J-F. et Leclerc, Y. (2015). La main invisible suffit-elle pour assurer le développement des territoires? Évolution récente des politiques gouvernementales en matière de développement régional. *Organisations & territoires*, vol 24, n° 2, p. 7-11

Smith, A. (2011). « Territoires ». Dans Cole, A., Guigner, S. et Pasquier, R. (dir), *Dictionnaire des politiques territoriales* (p. 469-474). Les Presses de SciencesPo.

Solidarité rurale du Québec. (2013). *L'agent de développement rural, son rôle*. [Brochure]. Nicolet : l'auteur.

Theys, J. (2000). *Repenser le territoire – Un dictionnaire critique*. Éditions de l'aube

Theys, J. (2001). Un nouveau principe d'action pour l'aménagement des territoires : Le développement durable et la confusion des (bons) sentiments, dans *Développement durable, villes et territoires*, no. 13 p. 9-38

Tremblay, S. (1999) Du concept de développement au concept de l'après développement : trajectoires et repères théoriques, UQAC, 52 p.

Tremblay, J et Hamel, J. (2004). Les flux migratoires des jeunes Montréalais vers les régions : bref survol. Dans LeBlanc, P. et Molgat, M. (dir.), *La migration des jeunes, Aux frontières de l'espace et du temps*, Québec : Éditions de l'IQRC. Québec, Presses de l'Université Laval et Éditions de l'IQRC, p. 223-244

UNADEL, Groupe de travail référentiel de la plate-forme « Métiers du développement territorial » (2005). Référentiel de compétences : cœur des métiers, Plantin : l'auteur, 31 pages

Venne, M., (2006). Le Québec et le développement régional : la voie citoyenne remise en question, p. 55-66, Dans Robitaille, M., Simard, J-F., Chiasson, G., *L'Outaouais au carrefour des modèles de développement*, CRDT et CRDC, 203 p.

Vivien, F-D, (2001). Histoire d'un mot, histoire d'une idée : le développement durable à l'épreuve du temps, dans *Le développement durable, de l'utopie au concept*, Éditions scientifiques et médicales Elsevier SAS, p. 19-60

Waub, J-P, (1991). Croissance économique et développement durable : vers un nouveau paradigme du développement, dans Environnement et développement : Questions éthiques et problèmes sociopolitique, sous la direction de Prades, J-A., Vaillancourt, J-G. et Tessier, R., FIDES, p. 47-72

ANNEXE A

ReVIENS en région !
placeauxjeunes.qc.ca accredesregions.qc.ca



OFFRE D'EMPLOI AGENT(E) DE LIAISON (Gatineau)

Sous la responsabilité du directeur général et en collaboration avec les autres membres du personnel, l'agent de liaison est responsable de la promotion des services offerts par Place aux jeunes auprès des jeunes de la grande région de Gatineau ainsi qu'auprès des différents intervenants. De plus, l'agent de liaison est responsable du soutien et de la formation des agents de migration Place aux jeunes / Desjardins.

Les principales tâches de l'agent(e) de liaison consistent à :

Promouvoir les activités et recruter les jeunes :

- Représenter le réseau auprès des jeunes (tenue de kiosques d'information et de séances d'information, présence à des événements ciblés et diffusion d'informations)
- Présenter les services de Place aux jeunes auprès des intervenants des institutions d'enseignement, des organismes d'aide à l'emploi et de toutes autres organisations à vocation « jeunesse » de Gatineau
- Recruter et référer des jeunes qualifiés intéressés à s'établir en région afin qu'ils s'inscrivent au soutien individuel à distance et/ou aux séjours exploratoires
- Effectuer le suivi aux demandes d'informations reçues par courriel ou par téléphone

Soutenir les agents de migration Place aux jeunes / Desjardins

- Répondre aux besoins et aux demandes des agents de migration Place aux jeunes / Desjardins
- Participer à la planification du contenu du *Colloque annuel sur la migration des jeunes* et des activités de formation offertes aux membres
- Développer et mettre à jour des outils d'information et de formation
- Collaborer à la rédaction du bulletin d'informations destiné aux membres

Les exigences pour occuper le poste sont les suivantes :

- Détenir une formation universitaire liée à l'emploi
- Connaître les activités de Place aux jeunes en région et être familier avec l'exode, la migration et l'emploi chez les jeunes en région
- Démontrer une excellente maîtrise du français (parlé et écrit), la connaissance de l'anglais étant également un atout
- **Démontrer une grande autonomie** dans la façon d'organiser son travail et dans la capacité à travailler à distance
- Être disposé(e) à se déplacer occasionnellement en région de même qu'au siège social de l'organisation, situé à Québec.

Le lieu de travail est situé à Gatineau. Il s'agit d'un poste à temps plein (35 hres/semaine). Le salaire est déterminé en fonction de la politique salariale en vigueur. Veuillez postuler **exclusivement** par courriel à paj@placeauxjeunes.qc.ca en acheminant votre dossier de candidature à l'attention du comité de sélection et ce, au plus tard **le 29 octobre 2008, 17h00**.

265, de la Couronne, bureau 205, Québec (Québec) G1K 6E1 Téléphone : 418 523-1117 Télécopieur : 418 523-0386

Secrétariat
à la jeunesse



PARTENAIRES régionaux :
Carrefour jeunesse-emploi
Centre local de développement

Place aux jeunes Inc.
Organisations à vocation jeunesse

ANNEXE B

Offre d'emploi pour le poste d'agent de liaison (septembre 215)¹⁵

Agent de liaison – Montréal

Place aux jeunes en région est un organisme à but non lucratif qui facilite la migration et le maintien des diplômés de 18 à 35 ans en région. Sous la responsabilité de la direction générale de Place aux jeunes en région (PAJR), l'agent de liaison de Montréal effectue les mandats suivants :

Service aux usagers (50 %)

- Informer les jeunes diplômés intéressés à s'établir en région du soutien offert par le réseau PAJR, notamment par la tenue de kiosques d'information, de séances d'information, la présence à des événements ciblés tels que des journées carrières, des foires d'emploi, etc.
- Accompagner dans leur projet de migration (préparation/maturation) les différents usagers intéressés.
- Référer les usagers dont le projet de migration est mature aux municipalités régionales de comté (MRC) appropriées.

Activités de développement sur son territoire (25 %)

- Développer un réseau de relayeurs stratégiques, notamment en présentant les services du réseau aux acteurs des secteurs de développement régional, économique, jeunesse, éducation, employabilité, etc.
- Alimenter ce réseau et s'assurer qu'il contribue à la mission de PAJR.
- Développer et coordonner des projets spéciaux et activités de réseautage ou d'informations sur son territoire, en collaboration avec les agents de migration et les stratégies régionales.
- Initier ou participer au développement de nouvelles activités de représentation auprès des usagers hors milieu scolaire.
- Coordonner des événements de représentation dans les villes non couvertes par PAJR (exemple : Saint-Hyacinthe, Sherbrooke, Lévis, etc.).
- Accompagner le directeur général dans l'acquisition de nouveaux partenariats stratégiques.

Développer et approfondir l'intelligence territoriale (10 %)

- Développer et maintenir un bon niveau de connaissance sur les enjeux des régions attirées, en demeurant en contact fréquent avec les agents de migration et les différents acteurs des MRC couvertes par PAJR.

¹⁵ Source : <https://www.placeauxjeunes.qc.ca/actualite-id31866>

- Effectuer une veille stratégique sur les thèmes liés aux intérêts des usagés dans les régions attirées et en faire bénéficier le reste de l'équipe.
- Développer et mettre à jour des outils de travail (exemple : Indice F, filtre des candidats, activités de recrutement).

Collaborer avec l'équipe de Place aux jeunes en région (10 %)

- Participer aux rencontres d'équipe de PAJR.
- Participer aux rencontres de l'équipe de développement de PAJR.
- Contribuer à l'organisation du Congrès annuel et de la rencontre mi-annuelle destinée aux agents de migration et aux partenaires du réseau Place aux jeunes.
- Participer à la mise en œuvre de la Semaine des régions.
- Participer aux comités consultatifs (exemples : site Internet, Semaine des régions, bourses CPA, concours PAJ-Ados, étude économique, etc.).

Soutenir les agents de migration (5 %)

- Soutenir le coordonnateur des services aux membres dans la formation des nouveaux agents de migration et répondre à leurs demandes.
- Collaborer à la rédaction du bulletin d'information mensuel destiné aux membres.
- Développer et mettre à jour des outils d'information et de formation dans le cadre du Congrès annuel et de la mi-annuelle.

Qualifications requises

- Niveau d'études : Baccalauréat
- Années d'expérience reliées à l'emploi : 3 à 5 ans
- Excellent français

Aptitudes et compétences recherchées

- Dynamisme
- Débrouillardise
- Fonceur et sociable
- Esprit créatif
- Esprit d'équipe élevé

Atouts

- Bonne connaissance des régions du Québec

Conditions

- Salaire offert : selon l'échelle salariale en vigueur (à part de 38 000 \$ / an)
- Avantages sociaux : selon le manuel de l'employé en vigueur
- Nombre d'heures par semaine : 35 H, temps plein de jour
- Statut d'emploi : Temporaire, remplacement de congé de maternité
- Date prévue d'entrée en fonction : fin octobre

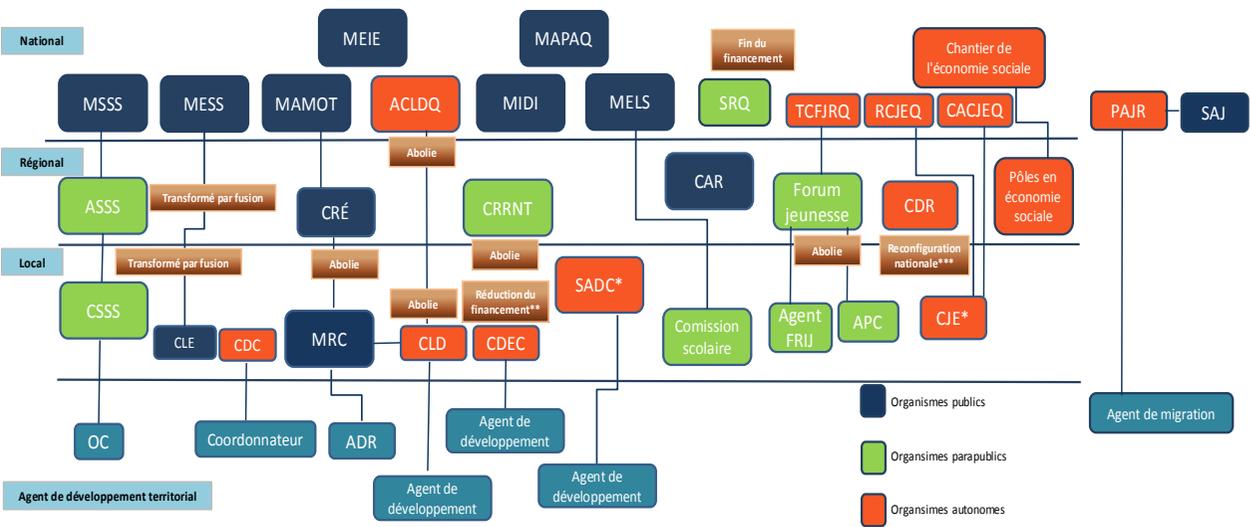
Pour postuler :

- Date limite pour postuler : le 4 octobre 2015
- Envoyer votre lettre et votre CV à l'attention de Véronique Proulx, Directrice générale adjointe à l'adresse courriel : dga@placeauxjeunes.qc.ca.

Prendre note que seuls les candidats retenus seront contactés.

ANNEXE C

Structures de développement du territoire au Québec et les bouleversements de 2014-2015



* Les SADC et les CJE sont identifiés comme se trouvant au local, mais opèrent à l'échelle des MRC. Donc, en quelque sorte, entre le local et le régional.

** Les réductions de financement concernent les CÉDEC de Montréal. Pour Québec, Trois-Rivières et Sherbrooke, le financement est renouvelé.

*** Fusion des CDR au sein d'une seule : CDRQ. Certaines refusent la fusion : CDR Outaouais/Laurentides, Bas-Saint-Laurent/Côte-Nord, Québec/Appalaches

Note : Ce portrait ne vise pas à être le plus exhaustif possible, mais se veut une tentative de décrire globalement le paysage du développement régional.

Inspiré d'un schéma tiré de Lachapelle, R. et Bourque, D. (2012).