

UNIVERSITÉ DU QUÉBEC

MÉMOIRE

PRÉSENTÉ À

L'UNIVERSITÉ DU QUÉBEC À CHICOUTIMI

COMME EXIGENCE PARTIELLE

DE LA MAÎTRISE EN ÉTUDES ET INTERVENTIONS RÉGIONALES

PAR

CAROLINE DUFRESNE

UNE COMMUNAUTÉ APPRENANTE, INNOVANTE ET SOLIDAIRE :

LE CAS DE SAINT-CAMILLE COMME MODÈLE PORTEUR DE DÉVELOPPEMENT RURAL

JUIN 2013

Remerciements

J'ai douté très souvent que ce mémoire de maîtrise voit le jour. Après plus de 6 ans, sa réalisation est donc d'abord et avant tout un soulagement et une grande source de fierté. Deux enfants et une multitude d'aventures rocambolesques plus tard, ce document résulte de la découverte d'un milieu de vie et d'un milieu de travail hautement stimulant, de la rencontre d'individus passionnés qui m'ont offert leur amitié et qui m'ont accueillie dans une communauté qui est devenue « chez moi ».

Ce mémoire n'existerait pas sans la patience et la compréhension de Pierre-André, mon directeur. Il est de ces universitaires qui en sortent à la fin de la journée pour retourner dans le «vrai monde», celui de la famille et de la conciliation, avec tout ce qu'elle comporte d'avantages et de déchirements.

Les innombrables bols de café au lait y sont également pour beaucoup, merci Sylvain!

Merci à tous ceux et celles qui ont pris du temps pour répondre à mes questions, pour partager leurs réflexions et peut-être surtout pour me remettre en question.

Merci à vous, qui m'accueillez chez vous et qui me faites sentir chez moi.

Table des matières

Remerciements	2
Table des matières	3
Liste des tableaux	6
Liste des figures	7
Liste des annexes	8
Introduction	9
Chapitre 1. Problématique	11
1.1 Mise en contexte	11
1.2 Objectifs de la recherche	14
1.3 Le cadre théorique	15
1.3.1 L'apprentissage	15
La communauté apprenante (communauté d'apprentissage)	16
La région apprenante (région d'apprentissage et «learning region»)	18
Les technologies de l'information et la collectivité apprenante	20
1.3.2 L'innovation	21
Invention ou innovation?	23
L'innovation comme processus	25
L'innovation en lien avec l'apprentissage	29
Le milieu innovateur	30
1.3.3 La solidarité	31
1.4 Méthodologie utilisée dans le cadre de ce mémoire	34
Population à l'étude et échantillonnage	34
Cadre d'observation et de collecte de données	36
Pertinence sociale et scientifique	36
Chapitre 2. Le portrait de Saint-Camille	38
2.1 Contexte géographique et sociodémographique actuel de Saint-Camille	39
Contexte géographique	39
La population	41
La scolarité	42
L'emploi et les entreprises	42
Les revenus	43

2.2 Sommaire des évènements historiques de Saint-Camille.....	44
La période de colonisation.....	44
L'âge d'or	45
Le déclin de la population et les projets de relance	45
La fin du magasin général et le début du P'tit Bonheur	47
Le Groupe du coin	47
Le P'tit Bonheur.....	50
Vente du bâtiment et situation financière	52
Un élément déclencheur : la crise des bureaux de poste	53
La Corporation de développement	54
Vente du presbytère et la naissance de la Corvée	55
Le microprogramme en éthique appliquée	57
La Clé des champs	60
La situation de la Clé des champs.....	62
Avec l'école, une « communauté apprenante »	63
Situation actuelle.....	64
Le projet de développement démographique.....	65
Le projet du Rang 13 et la Coopérative du Rang 13	66
Le financement initial de la coopérative	68
Le parc agro-villageois	73
Le laboratoire rural de Saint-Camille.....	74
Le projet Inode Estrie	75
En guise de conclusion à ce portrait.....	76
Chapitre 3. Le modèle de développement évolutif de Saint-Camille	78
3.1 Le processus de développement.....	81
3.2 Les éléments du modèle de développement.....	89
3.2 Les éléments du modèle de développement.....	89
L'apprentissage	89
L'innovation	90
La solidarité	90
Le territoire	91

Qu'est-ce que le territoire vécu?	92
Le leadership (individuel, partagé, collectif).....	93
L'insertion des leaders dans des réseaux	94
La stabilité du leadership.....	94
Les médiateurs	95
Une vision et la culture	95
Un lieu de rencontre.....	100
La gouvernance	100
Les réseaux.....	101
Les technologies de l'information	103
Prendre le temps.....	105
Le volontariat et l'intelligence collective	106
Conclusion	107
Pourquoi un œuf?	109
Retour sur la question de départ	110
La suite des choses	111
Bibliographie et webliographie.....	112

Tous les crédits photo vont à Sylvain Laroche. Les photos ont toutes été prises entre 2009 et 2012.

Tous les graphiques et toutes les cartes sont de Joël Nadeau, à l'exception de la figure 5 qui est de Sylvain Laroche.

Liste des tableaux

Tableau 1. Comparaison des variables socioéconomiques servant à établir l'indice de développement des municipalités dévitalisées avec la moyenne du Québec.....	13
Tableau 2. Nombre d'informateurs interrogés selon les organisations structurantes et les projets de développement retenus.....	35
Tableau 3. Répartition des emplois selon le secteur d'entreprise, sur le territoire de Saint-Camille, 2010.....	43
Tableau 4. Revenu médian des ménages de Saint-Camille, de la MRC des Sources et de l'Estrie, 1995-2005.....	43
Tableau 5. Chronologie des projets du Groupe du coin.....	49
Tableau 6. Synthèse des facteurs de réussite et d'échec de la Clé des Champs...	62
Tableau 7. Les partenaires impliqués et leurs contributions au projet du Rang 13.....	68
Tableau 8. Processus de développement du P'tit Bonheur de Saint-Camille.....	85
Tableau 9. Processus de développement du projet démographique.....	87
Tableau 10. La vision, les orientations et les principes directeurs adoptés par la municipalité de Saint-Camille en 2008.....	98

Liste des figures

Figure 1. Schéma d'un processus d'innovation sociale.....	29
Figure 2. Vue aérienne du village de Saint-Camille.....	38
Figure 3. Cartes de l'Estrie et de la MRC des Sources.....	39
Figure 4. Carte de la municipalité.....	40
Figure 5. Population de Saint-Camille en 2010.....	41
Figure 6. Évolution de la population de Saint-Camille, 1871-2010.....	42
Figure 7. Chronogramme de la création des principaux organismes structurants de Saint-Camille.....	46
Figure 8. Actionnaires fondateurs du Groupe du Coin.....	47
Figure 9. Le P'tit Bonheur de Saint-Camille.....	50
Figure 10. Manifestation des citoyens de Saint-Camille contre la décision de Postes Canada de fermer le bureau de poste.....	53
Figure 11. La Corvée.....	56
Figure 12. Alexandre Cardin et Catherine Audet, maraîchers à la Clé des champs...	61
Figure 13. Réunion des conseils d'établissements en réseau.....	65
Figure 14. Vue sur le territoire du Rang 13.....	70
Figure 15. Vue aérienne du cœur villageois de Saint-Camille.....	79
Figure 16. Processus de développement de Saint-Camille.....	81
Figure 17. Vue sur Saint-Camille.....	92
Figure 18. Festival Masq'alors!.....	96
Figure 19. Les liens avec le Mali.....	102
Figure 20. Lac Watopéka.....	105
Figure 21. Proposition graphique du modèle de développement évolutif de Saint-Camille.....	108

Liste des annexes

Annexe 1. Liste des éléments identifiés par les membres du comité directeur du laboratoire rural.

Annexe 2. Liste des éléments identifiés par les membres du comité réflexion-conseil du laboratoire rural.

Annexe 3. Les différents formats de l'activité de formation.

Annexe 4. Grille d'évaluation du laboratoire rural.

Annexe 5. Schéma d'entrevue

Introduction

La majorité des acteurs du développement local au Québec a entendu parler de Saint-Camille au cours des dernières années. Cette petite communauté estrienne, nichée en milieu agricole, entre Sherbrooke et Asbestos a été très médiatisée au fil du temps. Du Monde Diplomatique à l'Annuaire du Québec, en passant par le cinéma, la littérature, l'Actualité, RDI, etc., que ce soit pour la mobilisation de la population, pour sa prise en charge locale, pour ses personnages ou pour sa pizza, la renommée de l'endroit est clairement établie.

Qu'est-ce qui fait que «ça marche» à Saint-Camille? Sur quoi repose le succès des initiatives des nombreux leaders? Qu'est-ce qui pousse autant de familles (jeunes et moins jeunes) à venir s'établir dans ce village? Quels sont les éléments et les pratiques de développement qui permettent la revitalisation et le développement d'une communauté?

Ce sont ces questions qui ont inspiré le sujet de ce mémoire de maîtrise. Au fil du temps et de la cueillette de données, la réflexion s'est orientée plus particulièrement vers les notions de l'apprentissage, de l'innovation et de la solidarité. Celles-ci ont été traitées en profondeur dans le projet de laboratoire rural, sur lequel j'ai travaillé pendant près de trois ans. Le laboratoire rural fut donc à la fois mon travail, mon terrain de recherche et d'analyse pour la rédaction de mon mémoire. Je me suis servie de ce projet intitulé « *Une communauté apprenante, innovante et solidaire : un modèle porteur de développement rural* » comme «laboratoire» pour réfléchir sur les notions de l'apprentissage, de l'innovation et de la solidarité dans la communauté rurale de Saint-Camille, qui apparaissent comme des éléments fondamentaux pour la revitalisation et le développement de cette communauté rurale.

Ce mémoire est divisé en trois chapitres. Le premier chapitre décrit la problématique générale des communautés rurales dévitalisées, les objectifs de ma recherche et la méthodologie retenue pour ce mémoire. Il décrit également la revue de littérature qui a été réalisée.

Le deuxième chapitre se veut à la fois le portrait et un récit du développement de Saint-Camille. On y retrouve quelques données sociodémographiques, l'historique sommaire de la colonisation du territoire de la municipalité ainsi que la description des principaux organismes et projets de développement de Saint-Camille, du début des années 1970 à aujourd'hui.

Ce portrait me paraissait essentiel pour mettre en contexte le troisième chapitre qui décrit le modèle de développement de Saint-Camille. Ce dernier se décline en deux parties : d'abord un processus dynamique de développement et ensuite, 14 éléments (ou ingrédients) qu'on retrouve dans les projets de développement de Saint-Camille, à un moment ou à un autre. Ces éléments ont été identifiés par des acteurs de développement

de Saint-Camille qui étaient également soit des partenaires du laboratoire rural, soit des membres du comité directeur ou du comité réflexion-conseil du laboratoire.

Finalement, la conclusion présente une représentation graphique de ce modèle et tente une explication de l'articulation des éléments entre eux et de leurs liens avec le processus de développement.

Chapitre 1. Problématique

1.1 Mise en contexte

Quand on pense à la ruralité, on imagine de grands espaces peu peuplés, des villages ou des petites villes en milieu agricole ou forestier, où l'exploitation des ressources naturelles fait partie du quotidien de la majorité des habitants. On pense aussi au lien que les gens entretiennent avec le territoire et au fort sentiment d'appartenance.

Toutefois, les milieux ruraux ne sont pas uniformes sur les plans économique, social et démographique. La ruralité est un concept large, qu'il est nécessaire d'envisager sous plusieurs angles pour bien le cerner. Le Ministère des Affaires Municipales, des Régions et de l'Occupation du territoire (MAMROT) définit, sur les plans sociologique et géographique, le concept de la ruralité comme

un espace habité de petites communautés humaines, dont les valeurs d'entraide et l'histoire commune tournent encore autour de la fierté et de l'appartenance à un milieu, à un territoire et à la famille. On y retrouve une dynamique et des pratiques sociales, culturelles et économiques fondées sur la proximité, la convivialité, l'entraide et la coopération. Cette communauté humaine est représentée comme un milieu de vie qui associe intimement le territoire, les relations de vie et la cohésion sociale (MAMROT, 2006 : 4).

En 2001, dans la première Politique nationale de la ruralité, on pouvait lire que plus de 1,6 million de personnes, soit 22 % de la population québécoise, habitent en milieu rural. Les milieux ruraux couvrent près de 78 % du territoire habité du Québec (MAMROT, 2001 : 5). Si certaines parties de ce territoire situées à proximité des villes accueillent un grand nombre de familles et des nouveaux retraités, d'autres, situées dans des régions dites éloignées voient plutôt leur tissu socio-économique se dégrader et leur population déménager.

Les municipalités qui connaissent ces situations sont qualifiées de dévitalisées. Il s'agit d'un phénomène complexe et global, qui recoupe une multitude d'enjeux : démographie, crise des ressources naturelles, lutte contre la pauvreté, accessibilité des services, diversification des sources de revenus, gouvernance territoriale, décentralisation des instances et des outils de développement, etc. (Groupe de travail sur les communautés dévitalisées, 2010 : 9.) En 2006, 152 municipalités québécoises étaient considérées comme étant dévitalisées. Elles sont réparties dans 45 MRC et 14 régions, principalement le Bas-Saint-Laurent, la Gaspésie-Îles-de-la-Madeleine, l'Abitibi-Témiscamingue, l'Outaouais, la Côte-Nord et le Saguenay-Lac-Saint-Jean (Groupe de travail sur les communautés dévitalisées, 2010 :14).

En général, ces municipalités rurales connaissent un très fort taux de chômage, on y recense les revenus des ménages les plus faibles du Québec. L'exode de la population est particulièrement visible chez les 15 à 25 ans et l'on assiste à un vieillissement accéléré de

leur population. Dans plusieurs cas, ces milieux sont en processus de déstructuration économique à la suite de l'effritement des bases traditionnelles de leur économie (MAMROT, 2006 :4).

Les municipalités dévitalisées sont de petite taille : un peu plus de 80 % d'entre elles comptent moins de 1 000 habitants et près de la moitié comptent moins de 500 habitants (MAMROT, 2008 : 6). Une municipalité est considérée comme dévitalisée lorsque son «indice de développement» est inférieur à -5. Cet indice a été établi par le MAMROT, dans le cadre de la Politique nationale de la ruralité 2007-2014; il est basé sur 7 variables socioéconomiques soit, le taux d'évolution de la population de 2001 à 2006, le taux de chômage, le taux d'emploi de la population de 15 ans et plus, le pourcentage du revenu provenant de paiements de transferts gouvernementaux, la proportion de la population des ménages à faible revenu, le revenu moyen des ménages et enfin, le pourcentage de la population de 15 ans et plus n'ayant pas de diplôme secondaire (MAMROT, 2008 : 2).

À titre comparatif, le tableau suivant permet de constater l'écart de ces variables, entre les municipalités dévitalisées et la moyenne du Québec.

Tableau 1. Comparaison des variables socioéconomiques servant à établir l'indice de développement des municipalités dévitalisées avec la moyenne du Québec (Groupe de travail sur les communautés dévitalisées, 2010 : 14).

Variables	Municipalités dévitalisées	Moyenne du Québec
Croissance démographique	-3,1 %	4,3 %
Taux d'emploi	39,5 %	60,4 %
Taux de chômage	19,8 %	7 %
Personnes sans diplôme	37 %	17 %
Revenus de transferts gouvernementaux	31,4 %	10 %
Ménages à faible revenu	17,2 %	17,2 %
Revenu moyen des ménages	39 868 \$	58 976 \$

La dévitalisation n'est toutefois pas un état irréversible, la preuve étant qu'en 2001, sur la base du recensement de Statistique Canada, 171 municipalités présentaient un indice de développement inférieur à -5, alors qu'elles sont maintenant 152, selon les données du recensement de 2006 (MAMROT, 2008 : 2). Selon le président du Groupe de travail sur les communautés dévitalisées, le défi à relever pour les municipalités dévitalisées est de redéfinir un nouveau mode d'occupation du territoire viable pour les générations futures, dans la dignité et le respect de ses particularités (Groupe de travail sur les communautés dévitalisées, 2010 : 9). La marginalisation économique, sociale ou culturelle est un autre piège dont ces municipalités doivent se sortir ou éviter.

Selon les critères du MAMROT, la communauté de Saint-Camille n'a jamais été considérée comme une municipalité dévitalisée, son indice de développement est passé de 0,99 en 1996 à 3,66 en 2001 pour s'établir à 3,16 en 2006. Par contre, des signes de dévitalisation ont été visibles dans la municipalité. Par exemple, Saint-Camille a fait face à un véritable exode au cours du 20^e siècle (la population est passée d'environ 1100 habitants en 1914, à 440 au début des années 1980), ce qui a entraîné la perte de plusieurs services (ex : abattoirs, coopérative agricole, boulangerie, garages, épicerie, etc.) et a provoqué une menace sérieuse de fermeture d'autres services de proximité (ex : le bureau de poste et l'école). Les habitants de Saint-Camille se sont mobilisés et ont usé de beaucoup d'imagination et de persévérence pour maintenir les services restant en place et pour en développer de nouveaux. Et ainsi, inverser cette tendance qui tirait la municipalité vers la dévitalisation.

En ce sens, la communauté de Saint-Camille est un cas d'étude fort intéressant pour illustrer comment un petit milieu rural lutte contre la dévitalisation et quelles solutions il propose pour mettre en marche et maintenir un processus de revitalisation.

1.2 Objectifs de la recherche

Ce mémoire de maîtrise a été réalisé en lien avec le projet de laboratoire rural, mené à Saint-Camille entre 2009 et 2012 et intitulé « *Une communauté apprenante, innovante et solidaire : un modèle porteur de développement rural* ». La mesure de financement des laboratoires ruraux a été créée dans la foulée de la Politique nationale de la ruralité 2007-2014. Son but est de diffuser les savoirs développés à travers des expériences innovantes en milieu rural à l'échelle du Québec.

Plus précisément, les laboratoires ruraux sont 33 expériences approfondies de développement dans des champs d'activité peu étudiés et représentant des voies d'avenir pour les collectivités rurales. Ces projets pilotes, d'une durée possible de six ans, s'adressent à des communautés rurales, à des municipalités régionales de comté et à des organisations locales. (...) Le transfert aux autres communautés rurales de la connaissance et de l'expertise développée fait partie intégrante des projets.¹

Les 33 projets de laboratoires ruraux s'inscrivent dans 15 thèmes différents, soit l'agriculture et l'agroalimentaire, la culture et le patrimoine, le développement intégré, l'école, l'énergie, l'entrepreneuriat, l'environnement et le développement durable, la famille, la foresterie, les modèles de développement rural, les nouvelles populations, les nouvelles technologies, la santé ainsi qu'un thème multisectoriel. Le projet de Saint-Camille s'insère dans la catégorie des modèles de développement rural.

L'objectif du laboratoire rural de Saint-Camille était de systématiser les pratiques de développement des partenaires locaux pour en dessiner un modèle² transférable aux autres communautés rurales québécoises. Les partenaires locaux sont le P'tit Bonheur, la Corporation de développement socio-économique, la Clé des champs, l'école Christ-Roi, la Municipalité et la coopérative d'habitation la Corvée. Plus précisément, l'un des objectifs était de modéliser les pratiques de développement des partenaires c'est-à-dire de répondre à la question : qu'est-ce qui fait que ça marche à Saint-Camille, que les projets fonctionnent, que les gens sont mobilisés depuis si longtemps et le demeurent aujourd'hui. Le but n'était pas de proposer un modèle mathématique ou une recette à succès du développement en milieu rural en général, mais plutôt de décrire la façon de faire de Saint-Camille.

Entre 2010 et 2012, mon travail a été d'accompagner les partenaires locaux du laboratoire rural dans leur réflexion et la définition de leur modèle de développement. Ce fut un excellent terrain d'étude pour la rédaction de ce mémoire. L'objectif général du mémoire

¹ Site web du MAMROT <http://www.mamrot.gouv.qc.ca/developpement-regional-et-rural/ruralite/laboratoires-ruraux/mesure/>

² Le mot modèle n'est pas entendu au sens habituel du terme. Il s'agit plutôt d'un effort de description simplifiée de ce qui se passe à Saint-Camille.

est sensiblement le même que celui du laboratoire rural, c'est-à-dire de comprendre comment s'articulent l'apprentissage, l'innovation et la solidarité dans la communauté de Saint-Camille, et quels sont les autres éléments qui s'ajoutent à ces trois premiers, afin de décrire le processus de développement local à Saint-Camille.

La section suivante décrit les trois concepts théoriques qui ont servi de base de réflexion pour ce mémoire soit l'apprentissage, l'innovation et la solidarité. Le choix de ces trois concepts est motivé par le discours des acteurs rencontrés au cours du projet de laboratoire rural.

1.3 Le cadre théorique

1.3.1 L'apprentissage

L'apprentissage est un processus inné chez l'humain et nous pourrions être tentés de dire qu'il est un processus inné à Saint-Camille également. Toutefois, il s'agit davantage d'un processus acquis, construit par les acteurs de la communauté qui ont tiré des leçons des crises et des succès passés. Cependant, ils ont la capacité de reproduire et de transmettre ces processus.

Les apprentissages de la communauté de Saint-Camille sont issus d'abord et avant tout de rencontres, de personnes de provenance et d'âge différentes. Des individus qui ont des bagages professionnels et scolaires différents et des expériences de vie variées. Les attitudes d'ouverture, d'accueil de l'autre, d'écoute, la capacité de dialoguer, de s'entraider et de créer une vision commune font partie des éléments préalables, d'abord pour qu'un processus d'apprentissage s'enclenche et pour que ces apprentissages soient intégrés dans la vie de la communauté.

La formation des individus contribue également à ce que de nouveaux savoirs s'intègrent dans la communauté. Ces formations peuvent être de nature scolaire ou professionnelle. Des formations collectives peuvent également enrichir le bagage de la communauté. Pensons à la formation en éthique appliquée qui a été l'élément déclencheur de plusieurs autres projets et de nouvelles façons d'interagir et de travailler ensemble à Saint-Camille. Un précurseur du travail en réseau probablement...

Les médias également peuvent contribuer aux apprentissages de la communauté. Par le regard sur nous-mêmes, par le reflet de l'expérience de Saint-Camille, par la valorisation issue du regard de l'autre.

Il est important ici de distinguer entre la formation généralement dispensée par des experts et où les acteurs sont réceptifs et l'apprentissage dans lequel les participants sont actifs.

C'est aussi un processus dynamique qui permet de transformer et surtout de transférer des savoirs tacites en savoirs explicites. Par exemple, comment naviguer à travers les programmes gouvernementaux d'aide financière et les adapter à ses besoins? Ce sont toutes ces petites choses utiles lorsqu'on arrive dans une communauté, dans un projet ou dans un organisme. La transmission des savoir-faire et des savoir-être prend alors toute son importance.

L'apprentissage désigne donc l'action d'apprendre. Mais qu'en est-il lorsqu'il est question d'une communauté? Qu'est-ce qu'une communauté apprenante? Comment peut-on affirmer qu'une communauté apprend? Et pourquoi l'expression «communauté apprenante» a-t-elle été retenue par Saint-Camille dans le cadre du laboratoire rural?

Pour répondre à cette dernière question, revenons aux paroles de Bernard Vachon³: «*Sans conteste, la formation joue un rôle des plus importants dans le processus de développement des collectivités en neutralisant la résistance au changement, à l'innovation. À cet égard, l'innovation la plus urgente est sans doute celle qui touche les actions de formation.* » (Vachon, 2001 :23). Comme les acteurs terrain de Saint-Camille ne souhaitaient pas, dans le cadre du laboratoire rural, se limiter à un ou à quelques types de formations, on a plutôt retenu les termes «apprentissage» et l'expression «communauté apprenante» plutôt que le terme formation.

La documentation consultée a permis de constater l'utilisation de plusieurs expressions différentes pour parler d'une communauté apprenante : la communauté d'apprentissage, la communauté d'apprenants, la région apprenante, la région d'apprentissage et en anglais : «learning region» et «learning organization». Une autre partie de la littérature traite plutôt des processus d'apprentissage d'une organisation ou d'une communauté. Dans cette section, je présente la communauté apprenante et la région apprenante ; j'aborde sommairement le lien entre la communauté apprenante et les technologies de l'information (TIC).

La communauté apprenante (communauté d'apprentissage)

Une large part des articles et textes consultés est en lien avec le domaine de l'éducation. Par contre et même si l'on y fait régulièrement référence aux élèves et aux enseignant(e)s, les parallèles sont nombreux entre les définitions de ces termes et ce qui se passe dans une communauté qui mise sur l'apprentissage continu⁴.

Jean-Claude Kalubi de l'Université de Sherbrooke (2004 : 1) dit d'une communauté apprenante qu'elle «*apparaît comme une figure interactive en construction et*

³ Paroles prononcées lors d'une conférence intitulée « Le développement local intégré : une approche humaniste, économique et écologique du développement des collectivités locales», en 2001.

⁴ D'autres auteurs qui ne sont pas cités ici ont travaillé sur la communauté d'apprentissage. Voir entre autres Orella, 2005.

reconstruction continue (...) et qu'elle est articulée autour des rapports de partenariat, de participation et de réajustement; autour des démarches fonctionnelles et des besoins contextuels. Plus loin (2004 : 2), il en donne une description générale : «*la communauté apprenante peut apparaître comme une structure imaginaire mise en place en vue d'organiser l'échange de paroles, l'expression du respect mutuel et la démonstration d'une écoute active. Elle devient alors un espace de liberté, de libération et d'ajustement, fondé sur le partage des expériences, des savoirs et des savoir-faire.*»

L'article de Kalubi mentionne également l'apport important des technologies dans une communauté apprenante comme étant un moyen de briser l'isolement, de favoriser le sentiment d'appartenance à un groupe et de favoriser les échanges sans être limité par un horaire fixe. Ce dernier point est probablement encore plus observable en contexte scolaire, où les élèves ont tous des habiletés avec les nouvelles technologies. Il faut donc nuancer ce lien aux technologies en contexte communautaire : les individus n'ont pas tous les mêmes habiletés, le même accès ni le même intérêt pour les technologies de l'information.

De son côté, le Collaboratoire TACT (TéléApprentissage Communautaire et Transformatif) propose une première définition, très large voulant «*qu'une communauté d'apprentissage se présente comme une organisation (si embryonnaire soit-elle) et un ensemble de processus soutenus et stimulés par diverses activités*» (tiré du site web de TACT <http://www.tact.fse.ulaval.ca/fr/html/prj-7.1/commune3.html>).

Une seconde définition, en contexte scolaire cette fois, définit une communauté d'apprentissage comme «*un groupe d'élèves et au moins un éducateur ou une éducatrice qui, durant un certain temps et animés par une vision et une volonté communes, poursuivent la maîtrise de connaissances, d'habiletés ou d'attitudes*» (tiré du site web <http://www.tact.fse.ulaval.ca/fr/html/prj-7.1/commune2.html>). Cette définition introduit les notions de «vision», de «volonté commune» et de la «maîtrise de connaissances, d'habiletés ou d'attitudes», notions qui se retrouvent possiblement dans d'autres contextes que le monde scolaire. En lien avec cette définition, TACT décrit ainsi le fonctionnement et les conditions particulières à une communauté d'apprentissage :

Une communauté d'apprentissage se bâtit avec des personnes qui, dans le domaine des connaissances, des habiletés et des attitudes, s'interrogent, consultent, font des liens, assimilent, transposent, confrontent avec le réel, tentent des applications et, ainsi, raffinent peu à peu leur compréhension du monde et d'eux-mêmes et leur capacité d'action individuelle et collective. Une telle entreprise, où l'activité principale consiste, en somme, à apprendre, se situe dans le prolongement de besoins humains fondamentaux, notamment le désir de connaître, de communiquer et d'agir, mais elle exige aussi, pour se déployer effectivement dans le cadre d'une

*communauté d'apprentissage, au moins les trois conditions suivantes : une vision commune, une volonté commune et du temps.*⁵

En plus des trois conditions mentionnées précédemment, trois attitudes sont jugées fondamentales à la mise sur pied et surtout au maintien d'une communauté d'apprentissage: l'attention, le dialogue et l'entraide. Certains auteurs anglophones considèrent même que ces trois attitudes sont si étroitement reliées qu'elles peuvent se comprendre en un seul terme, celui de «care» ou de «caring»⁶

L'attention est celle que les personnes qui composent la communauté d'apprentissage se portent mutuellement. Cette attention, empathie, prévenance et sollicitude contribueraient à nourrir la perception d'être accueilli et donc conséquemment, un sentiment d'appartenance qui contribue à renforcer les liens communautaires.

On parle de dialogue plutôt que de discussion à partir du moment où l'information structure et transforme plutôt que de simplement circuler. Le dialogue apparaît également lorsqu'un «*groupe ou une communauté de travail passe du stade de la simple expression de points de vue à celui d'un dialogue sur ces points de vue et qu'il se transmua peu à peu en communauté d'apprentissage.* » (TACT <http://www.tact.fse.ulaval.ca/fr/html/prj-7.1/commune2.html>)

Saint-Camille est probablement une communauté apprenante depuis longtemps, mais le microprogramme en éthique appliquée a pu être un de ces moments de passage de la «discussion» au «dialogue» sur des points de vue et la création d'une certaine communauté d'apprentissage.

Enfin, si l'attention rend sensible aux autres et qu'à travers le dialogue, l'apprentissage devient une réalité pour la communauté et pour les individus qui la composent, l'entraide «*ancre l'apprentissage dans un contexte de solidarité et de responsabilité (...)*» (*Ibidem.*) L'entraide serait donc liée au fait que chaque individu se soucie des autres individus autour de lui ainsi qu'à la communauté prise comme un tout.

La région apprenante (région d'apprentissage et «learning region»)

Certains articles parlent plutôt de régions apprenantes ou d'apprentissage. Le *Regional Network for Life-Long Learning* (R3L) décrit les régions apprenantes comme «*des territoires dans lesquels tous les acteurs collaborent, afin de satisfaire les besoins locaux spécifiques en termes d'apprentissage, et mettent en œuvre des solutions communes à des problèmes communs*» (cité dans Philippe Destatte (2006) : 4). Philippe Destatte (2006 : 7) établit également un lien entre l'apprentissage et la créativité «*comme une recherche*

⁵ Tiré du site web de TACT <http://www.tact.fse.ulaval.ca/fr/html/prj-7.1/commune2.html>

⁶ Voir par exemple Noddings, Nel (1992 et 1995) cité par TACT.

collaborative en vue de produire de l'innovation. Dans une région apprenante, la créativité naît avant tout de l'intelligence collective sous toutes ses formes. »

À propos de la créativité, Richard Florida (2002, cité dans Destatte, 2006 : 7) a introduit la notion de « classe créative ». Cette dernière comprendrait les scientifiques, les ingénieurs, les architectes et les designers, les travailleurs des domaines de l'éducation, des arts, de la musique et du spectacle. Bref, « tous ceux dont la fonction consiste à créer de nouvelles idées, de nouvelles technologies ou de nouveaux contenus créatifs. » Florida a réalisé des études sur ce qu'il nomme « les trois T », soit la tolérance, la technologie et le talent et il avance l'idée que « *la classe créative veut vivre dans des lieux ouverts et tolérants qui stimulent sa créativité* ». De façon très résumée, il conclut que « *les sociétés et territoires tolérants disposeraient ainsi d'un avantage compétitif sur les autres en attirant les personnes talentueuses qui contribuent à l'innovation technologique* ». Même si les conclusions de Florida sont issues d'études menées en milieu urbain, nous croyons qu'il est possible de tirer les mêmes conclusions en milieu rural. En effet, Saint-Camille possède son propre « groupe de citoyens créatifs », composé essentiellement de jeunes familles dont les parents sont hautement scolarisés : artistes, artisans concepteurs web, etc. Plusieurs de ces « créatifs » travaillent à distance par le biais d'Internet. Ajouté à ce groupe, le P'tit Bonheur lieux de recherche et diffusion de spectacles et d'arts visuels contribue largement à bâtir ces lieux ouverts et tolérants qui stimulent la créativité tels que décrits par Richard Florida. De l'avis des leaders du projet démographique de Saint-Camille, il y a des liens entre le succès de ce projet, l'ouverture et l'accueil dont les citoyens ont fait preuve à l'égard des nouveaux arrivants (tolérance) ainsi que les efforts mis de l'avant pour que les résidents du Rang 13 aient accès à Internet haute vitesse, par exemple. Le « succès » du projet démographique ne se mesure pas seulement quantitativement (atteinte plus rapide et du double de l'objectif d'augmentation de 10 % de la population en 10 ans), mais également de façon qualitative, par le fait que ces nouveaux citoyens s'impliquent dans les organisations de la communauté, démarrent des entreprises, bref aient énormément de talents qui enrichissent l'ensemble de la communauté.

La créativité revient dans une recherche de Martin Robitaille (2002 :3) intitulée « *L'apport de l'éducation et la formation de la main-d'œuvre au développement régional, ou comment devenir une région d'apprentissage?* » lorsqu'il décrit le concept de région d'apprentissage :

Il découle de la notion «d'économie apprenante»⁷ qui reconnaît que la connaissance est la plus fondamentale ressource de l'économie contemporaine et que l'apprentissage en est son plus important processus. Ainsi, une région d'apprentissage est une région qui adopte les principes de la création, de la

⁷ Martin Robitaille cite ici Ludvall et Johnson, 1994

connaissance et de la formation continue. Ceci implique forcément que le succès de ce type de région reflète sa capacité d'apprendre et donc de modifier les pratiques anciennes, de s'adapter aux changements rapides et de pouvoir répondre tout aussi promptement à la demande de compétences nouvelles (...).

Cette définition de Martin Robitaille est intéressante ici, car elle fait ressortir l'importance de la formation continue en plus d'avoir certains points en communs avec la définition de l'innovation. À Saint-Camille, depuis la formation en éthique appliquée, il semble que la formation continue soit presque devenue un besoin essentiel pour les acteurs du développement. Malgré l'effort soutenu qu'elles demandent, l'intelligence collective, la créativité et l'ouverture aux idées des autres sont pratiquement devenues des «réflexes», dans ce sens qu'ils ont intégré la dynamique de la formation continue, elle fait partie intégrante de leur vie, ce qui permet fort probablement, comme le dit Martin Robitaille, de s'adapter rapidement aux changements.

Finalement, c'est probablement Denis Maillat (2010 : 42) qui résume le mieux ce qu'est une communauté apprenante dans son ensemble, par la définition de la dynamique d'apprentissage d'une communauté:

La dynamique d'apprentissage reflète la capacité collective des acteurs à modifier leur comportement en fonction des transformations que subit leur environnement. C'est grâce à cette dynamique que sont développés de nouveaux savoir-faire et de nouvelles techniques, que l'équilibre entre les relations de coopération et de concurrence se transforme et que les changements intervenus dans l'environnement deviennent perceptibles. (...) Avec l'importance que prennent aujourd'hui les ressources immatérielles⁸ dans la dynamique du développement, l'accent est davantage mis sur les ressources construites (compétences, savoir-faire, qualifications, mais aussi manières de faire et d'agir) que sur les ressources données par la nature.

C'est par la mise en action de ces ressources immatérielles que le processus d'apprentissage s'amorce et se transmet. Les bons coups, les échecs, le travail intersectoriel et intergénérationnel sont autant d'occasions d'apprentissage. La capacité des acteurs à collaborer et à créer une synergie peut faire la différence entre une communauté qui sombre dans la dévitalisation et celle qui conserve son dynamisme et attire de nouveaux résidents. Ces processus demeurent fragiles et ne sont jamais tout à fait acquis, il faut veiller à leur entretien, à leur reproduction et à leur transformation (Maillat, 2010 : 42).

Les technologies de l'information et la collectivité apprenante

Un projet de recherche sur le développement des collectivités locales et régionales par les technologies de l'information, lancé en 2001 par le Centre francophone d'informatisation des organisations (CEFRO) a permis à Bernard Sévigny (2001) d'explorer le phénomène

⁸ Les connaissances, les informations, les savoirs cognitifs sont des exemples de ressources immatérielles.

et de proposer un concept de collectivité apprenante en tenant compte des caractéristiques de la société québécoise.

L'idée de fonder la collectivité apprenante sur la seule intégration des TIC est bien réductrice par rapport à tous les processus qui sont mis de l'avant dans de telles collectivités. Dans le cas de Saint-Camille que l'on présente comme une communauté apprenante, celle-ci n'est pas fondée sur l'intégration des TIC, mais plutôt sur l'intégration de l'ensemble des apprentissages réalisés depuis que la communauté existe, ce qui remonte à bien avant les technologies de l'information.

Quoi qu'il en soit, les TIC demeurent des supports à l'apprentissage, des outils de partage et de collaboration qui ont leurs avantages et leurs limites. Mais il est certain qu'une communauté apprenante doit connaître les potentiels de ces outils technologiques et leur bonne utilisation, toujours en vue de favoriser les processus d'apprentissage.

1.3.2 L'innovation

Il y a un lien direct entre l'apprentissage, la capacité de transmettre les savoirs et l'innovation. On peut ajouter à cela l'importance de la créativité et l'ouverture à la créativité de l'autre pour réussir à combiner différents éléments et ainsi innover.

La créativité peut se définir comme une action individuelle ou collective innovatrice, par laquelle un domaine de la culture est transformé. (...) En général, la créativité est une vertu ou un trait de personnalité qui représente une valeur positive pour la société. Certains distinguent la créativité, qui serait l'invention d'idées nouvelles, de l'innovation, qui serait leur mise en pratique. (Cottraux, 2010 : 15.)

L'innovation à Saint-Camille réside probablement dans toute la créativité qui est déployée depuis de nombreuses années pour trouver des solutions locales aux défis, aux difficultés et aux besoins locaux. Ce n'est pas simple et comme le dit Alter (2007 : 142) *de manière globale, l'innovation « dérange » parce qu'elle se fonde sur « du coup d'œil et de l'intuition » ainsi que sur une capacité à transgresser les règles établies et, du même coup, à être non prévisible.*

Finalement, reprenons l'idée de Schumpeter (1935, cité dans Tremblay, 2007 :232), qui fait un lien entre l'entrepreneur et l'innovateur, ce dernier étant *celui qui introduira (une) découverte dans l'entreprise, dans l'industrie, dans l'économie, soit le responsable de la diffusion de l'innovation à proprement parler;* peut-être que la créativité et l'innovation dont font preuve les Camillois(es) trouvent leur source dans la transmission de processus d'apprentissage et de créativité qui s'opèrent depuis l'arrivée des premiers colons. Car s'il est vrai que *la fonction spécifique de l'entrepreneur est de vaincre une série de*

résistances (Schumpeter, op.cit.), il en va probablement de même dans la création et le maintien d'un milieu innovateur.

L'innovation est un vaste concept qui a pour origine l'innovation technologique (Harrisson, 2006 : 129). Pensons notamment au développement de nouveaux procédés, de nouveaux produits, de nouvelles machines et plus récemment, de l'avènement de l'informatique dans toutes les sphères de nos vies. Ces découvertes et l'introduction de ces nouveautés dans nos vies sont fascinantes, mais ne feront pas l'objet central du texte qui suit. Nous nous attarderons plutôt sur l'innovation sociale, à partir des questions suivantes : qu'est-ce qui caractérise un milieu innovateur? Peut-on affirmer que Saint-Camille est un milieu innovateur? La recension de différents écrits permettra de proposer une réponse à ces deux questions.

Les auteurs consultés s'entendent généralement sur un certain nombre de points concernant l'innovation sociale. D'abord l'innovation sociale est complexe (Harrisson, 2006 : 130) et il n'existe pas de définition unanime et reconnue de tous. Un autre point sur lequel plusieurs auteurs s'entendent est que même si ce concept est très à la mode et très présent dans les discours d'un peu tout le monde, on trouve depuis longtemps des écrits qui traitent d'innovation sociale. Dès le début du 18^e siècle, Benjamin Franklin évoquait l'innovation sociale comme étant de petites modifications dans l'organisation des communautés (Moulaert et Nussbaumer, 2008 : 50). À la fin du 19^e siècle et au début du 20^e, Max Weber et Émile Durkheim se sont interrogés, respectivement sur le rapport entre ordre social et innovation, et sur l'importance de la régulation sociale dans le développement de la division du travail qui accompagne le changement technique (Moulaert et Nussbaumer, 2008 : 51).

Toujours au début du 20^e siècle, Joseph A. Schumpeter fut l'un des premiers économistes à apporter un éclairage relativement précis qui s'impose encore aujourd'hui et qui en fait le théoricien le plus novateur du siècle et le plus stimulant en matière de recherche sur l'innovation (Lévesque, 2007 : 44). Ainsi, dès 1912, Schumpeter qualifiait l'innovation de *processus de « destruction créatrice »* (cité dans Alter, 2007 :139). La destruction, même si le mot semble fort, correspond à l'idée de rompre avec une situation antérieure et de la remplacer par autre chose. Cependant, comme dans le cas de Saint-Camille, le concept de destruction s'exprime plus « pacifiquement » dans une série de changements presque continus, venus modifier en profondeur la société camilloise. Si l'on compare Saint-Camille aujourd'hui avec ce que le village était il y a 30 ans, il y a bel et bien rupture, mais il n'y a pas eu de véritable blessure du tissu social. La créativité requise pour assembler autrement les éléments d'une situation ou encore pour proposer de nouvelles combinaisons explique l'utilisation du terme «créatrice». Norbert Alter propose sa définition de l'innovation sociale, à partir du processus de destruction créatrice,

puisque ce processus est le moyen de faire naître de nouvelles combinaisons entre les différentes ressources économiques et organisationnelles d'une entreprise ou d'un marché; destruction, parce que cette élaboration nouvelle suppose de se défaire des combinaisons antérieurement élaborées. Cette définition, tirée vers une perspective sociologique, permet de comprendre que l'innovation est l'occasion de l'émergence de rationalités et d'acteurs nouveaux, mais qu'elle représente un « coût » : celui de la destruction des régulations sociales antérieures. Plus encore, l'émergence des logiques d'innovation entre en conflit avec l'ordre établi antérieurement. Le processus d'innovation du point de vue collectif et du point de vue individuel, représente cette rencontre tumultueuse (Alter, 2007 :139).

Actuellement au Québec, le Réseau québécois d'innovation sociale (RQIS) propose une définition de l'innovation sociale qui amalgame celles de Camil Bouchard⁹, du RQIS, du CRISES, du Stanford Center for Social Innovation et de Young Foundation. Cette définition a été proposée dans la *Déclaration pour l'innovation sociale au Québec* au printemps 2011.

Une innovation sociale est une nouvelle idée, approche ou intervention, un nouveau service, un nouveau produit ou une nouvelle loi, un nouveau type d'organisation qui répond plus adéquatement et plus durablement que les solutions existantes à un besoin social bien défini, une solution qui a trouvé preneur au sein d'une institution, d'une organisation ou d'une communauté et qui produit un bénéfice mesurable pour la collectivité et non seulement pour certains individus. La portée d'une innovation sociale est transformatrice et systémique. Elle constitue, dans sa créativité inhérente, une rupture avec l'existant. (RQIS, 2001 : 3)

On sent l'influence de Schumpeter également dans la dernière phrase de cette définition lorsqu'il est question de «créativité inhérente» et de «rupture avec l'existant».

Invention ou innovation?

Parmi les apports de Schumpeter, on trouve la distinction entre l'invention et l'innovation. Pour lui, «l'invention représente la conception de nouveautés d'ordres différents : biens, méthodes de production, débouchés, matières premières, structures de la firme ou technologies (...). L'innovation représente la mise en marché et/ou l'intégration dans un milieu social de ces inventions». (Cité dans Alter, 2007 : 8.)

Un bon exemple d'inventeur à Saint-Camille est Zoël Cyr Miquelon, un des pionniers de la municipalité, qui a obtenu un brevet pour la serrure avec combinaison en janvier 1880. Le fait que cette invention soit maintenant largement utilisée en fait également une innovation.

⁹ Camil Bouchard et le *Groupe de travail sur l'innovation sociale* décrivent l'innovation sociale comme étant «toute nouvelle approche, pratique, ou intervention, ou encore tout nouveau produit mis au point pour améliorer une situation ou solutionner un problème social et ayant trouvé preneur au niveau des institutions, des organisations ou des communautés» (Conseil québécois de la recherche sociale, 1999: 7).

Inventeurs, entrepreneurs, innovateurs : il y a tout de même plusieurs responsables de l'introduction d'une innovation. Pour Schumpeter, c'est *l'entrepreneur innovateur* qui est responsable de l'innovation. Celui-ci « n'est pas l'inventeur d'une découverte; c'est plutôt (...) celui qui introduira cette découverte dans l'entreprise, dans l'industrie, dans l'économie, soit le responsable de la diffusion de l'innovation à proprement parler. (...) Sa fonction est donc de vaincre une série de résistances» (Tremblay, 2007 : 232).

Le Réseau québécois d'innovation sociale (RQIS) de son côté, propose quatre catégories d'acteurs de l'innovation sociale :

- 1- **Les porteurs** qui sont à l'origine de l'innovation ou du projet innovateur. Ce sont des créateurs, des promoteurs et des propulseurs. Ce sont en général des visionnaires et sont en mesure de prendre des risques, souvent élevés.
- 2- **Les bailleurs de fonds** qui reconnaissent, valorisent et financent les processus d'innovation sociale.
- 3- **Les partenaires de soutien**, qui supportent, accompagnent un projet, lui donnent une certaine crédibilité, le diffusent et en font la promotion. Une partie de la rétroaction se fait par les partenaires de soutien. Ils apportent de nouvelles idées aux porteurs, les soutiennent et les encouragent dans leur démarche. Ils peuvent aussi documenter une démarche novatrice. Les partenaires de soutien contribuent à faire passer l'innovation dans les pratiques courantes et à ce qu'un plus grand nombre d'utilisateurs se l'approprie.
- 4- **Les preneurs** sont les utilisateurs et les bénéficiaires de l'innovation. Leur rôle est bien sûr de profiter et d'utiliser une innovation ou une pratique innovante. Par contre, ils peuvent également jouer un rôle important dans la rétroaction et jouent assurément le rôle central dans l'adoption d'une nouvelle pratique. En fait, les preneurs peuvent également être à l'origine d'une innovation, car ils sont les mieux placés pour évaluer leurs besoins et les pratiques qui demandent amélioration (RQIS, 2011 : 16).

On retrouve ces acteurs en nombre inversement proportionnel à leur ordre de présentation : les porteurs sont peu nombreux dans un projet d'innovation. Il y a peu d'individus qui sont très à l'aise avec le risque élevé que comporte une proposition innovante. Les bailleurs de fonds sont également peu nombreux, du moins dans les projets d'innovation sociale. Par contre, les partenaires de soutien sont déjà plus nombreux que les deux catégories précédentes. Et les preneurs représentent la majorité d'une population. Lorsque les preneurs adoptent l'innovation, on peut dire que celle-ci est entrée dans les habitudes...

De son côté, le CEFRIO dit qu'un grand nombre d'acteurs est requis dans la mise sur pied d'une innovation.

Les innovations ne surviennent pas de quelques génies isolés, mais plutôt d'une construction collective à travers la combinaison de connaissances tacites et codifiées. L'implication d'acteurs possédant un bagage cognitif et expérientiel ainsi que des points de vue différents tend donc à générer davantage d'idées créatives et d'innovation. (...) Les pratiques d'innovation intègrent aujourd'hui des modèles plus ouverts dit code ouvert qui consistent à utiliser la créativité, l'intelligence et le savoir-faire d'une multitude d'agents à l'intérieur comme à l'extérieur de l'organisation (CEFRIQ, 2011 : 22).

On ramène ici le lien entre l'innovation sociale et l'innovation technologique, qui partagent quelques aspects communs (Harrisson, 2006 : 129) comme l'introduction d'une nouveauté, la rupture avec une situation antérieure et l'amélioration d'un processus ou d'un équipement. Autrement dit, les innovations technologiques facilitent ou appuient les innovations sociales. Mais elles s'en distinguent également par plusieurs facteurs, éléments et processus. On souligne également l'apport aussi important des personnes à l'intérieur qu'à l'extérieur de l'organisation dans le processus d'innovation.

Pour en revenir à l'idée de résistance évoquée par Tremblay, elle présente l'innovation comme une sorte de combat. Le lien est peut-être plus évident lorsqu'on pense à l'innovation technologique (ou technique) par exemple dans les industries qui consacrent des budgets importants à la recherche et au développement et qui doivent toujours devancer les compétiteurs. Parmi les résistances à l'innovation sociale, celles que doit vaincre l'entrepreneur innovateur, trois paraissent plus importantes : 1) le contexte d'incertitude, puisque l'entrepreneur innovateur ne connaît pas le résultat final qui suivra l'introduction de l'innovation, contrairement à «l'ordinaire», à la routine. 2) Objectivement, la difficulté de «faire du nouveau» est plus élevée que de poursuivre ce qui est de l'ordre de l'habitude. 3) La réaction du milieu à l'égard de l'innovation et à toute personne qui cherche à introduire une nouveauté. (Schumpeter, 1935, cité dans Tremblay, 2007 : 232).

L'innovation comme processus

Le fait de considérer l'innovation sociale comme un processus serait apparu dans les ouvrages scientifiques au début des années 1970. On parle alors de l'innovation sociale en tant que «nouvelles façons de faire les choses» (new ways of doing things) dans le but explicite de répondre à des besoins sociaux (Taylor, 1970, cité dans Rollin et Vincent, 2007 : 13). Dans les années 1980, Chambon, David et Devevey font le lien entre l'innovation sociale et les pressions liées aux transformations de la société, et montrent comment les mécanismes de crise et de reprise provoquent et accélèrent les innovations sociales (Chambon et coll., 1982, cité dans Moulaert et Nussbaumer, 2008 : 51). Ces auteurs soulignent également que l'innovation sociale peut se produire dans différentes communautés, à des échelles spatiales variées, mais moyennant presque toujours des processus de prise de conscience, de mobilisation et d'apprentissage (*ibidem* : 51).

Le Centre de recherche sur les innovations sociales (CRISES)¹⁰ de son côté, dans un article paru dans *The Philanthropist*, décrit l'innovation sociale

à la fois comme un processus (ensemble d'interactions s'inscrivant dans le temps et donnant lieu à des essais et erreurs comme on peut l'observer dans les expérimentations qui se diffusent dans le temps) et comme relevant d'un système social d'innovation (réseau d'acteurs et gouvernance, co-construction de politiques publiques, mécanismes institutionnels, ensemble de soutiens et d'outils). (...) Ce système social d'innovation peut sans doute être caractérisé par ses acteurs mais aussi par une gouvernance permettant à la fois la concertation et le partenariat, une démocratisation à la fois dans la production des services publics (co-production) et des politiques publiques (co-construction) et, enfin, par une diversité de logiques économiques et de formes de propriété que constituent entre autres une économie sociale et une économie publique en complémentarité du secteur privé.

Paul R. Bélanger propose une définition de l'innovation sociale assez proche des processus d'innovation mis en marche par les communautés qui tentent de trouver des solutions aux différents aspects de la dévitalisation. Il associe l'innovation sociale à «une rupture, une discontinuité, une dissidence. La capacité d'innover implique de mettre un pied de côté, de prendre une distance par rapport aux institutions, donc de s'autonomiser. Ainsi peut émerger un projet, un devenir autre, ou plus simplement une manière de penser et d'agir autrement, une pratique nouvelle, une nouvelle combinaison des ressources et des liens sociaux» (Bélanger, 2007 : 415). Certains points de cette définition ressemblent au processus que les acteurs de Saint-Camille mettent de l'avant lorsqu'ils cherchent à améliorer les choses dans la communauté. Particulièrement en lien avec l'autonomisation.

Lorsqu'on regarde le processus d'introduction des nouveautés des entrepreneurs innovateurs de Saint-Camille, on peut dégager trois phases principales, qui n'arrivent pas forcément dans l'ordre où elles sont décrites : d'abord, ils sont constamment à l'affût d'exemples, de bonnes pratiques qui ont réussi ailleurs. C'est un état de veille permanent qui permet de recenser des écrits et des exemples pratiques, desquels ils peuvent s'inspirer ou les proposer tels quels aux acteurs concernés dans la communauté. Une autre phase consiste à réfléchir, à digérer l'idée et à entrer dans un processus créatif qui permet de l'adapter ou d'en proposer une version applicable à Saint-Camille. La dernière phase consiste à l'introduction comme telle de l'innovation. Cette phase peut prendre plus ou moins de temps (de quelques mois à plusieurs années), peut prendre plusieurs formes et donner lieu à différents résultats qui ne sont pas toujours ceux escomptés au départ.

S'il est vrai que l'entrepreneur innovateur prend un risque en introduisant une nouveauté, il ne faut pas perdre de vue que les personnes qui la reçoivent prennent aussi un risque et

¹⁰ Klein, Fontan, Harrisson et Lévesque, 2010 : 242.

que leur ouverture doit être présente afin de permettre la diffusion et l'adoption de l'innovation. Ce fait est frappant à Saint-Camille, et donne l'impression qu'il existe une espèce d'entente tacite dont le réflexe des acteurs (élus, membres d'un comité et citoyens par exemple), de commencer par dire oui à une idée, à une nouveauté, jusqu'à preuve du contraire. Un des informateurs l'a très bien exprimé dans ces mots :

(...) dans une communauté, il peut y avoir 2 choses. Soit les gens disent, on va laisser faire les autres, on n'a pas besoin de se forcer ils vont s'en occuper. Ou bien les gens disent «ah c'est toujours la même gang qui mène, etc.». Je ne peux pas dire que j'ai ressenti cela [à Saint-Camille]. Je l'ai ressenti par rapport à moi, dans le milieu municipal (...) c'est la seule place où j'ai senti que des gens contestaient les valeurs que je représentais. Mais le reste du temps, dans le cas du P'tit Bonheur, de la Corvée, de la Clé des Champs, les commentaires étaient «ah ben, finalement ça fait 2-3 affaires qu'ils réussissent, on va les regarder aller, probablement que ça va marcher.» Donc pas de bâtons dans les roues et ça, c'est toute la différence du monde. Même si les gens n'embarquent pas, ils ne sont pas contre...et en même temps, ils regardent ça aller et ils se disent : si ça marche tant mieux, si ça marche pas on verra. Ça c'est un peu dans le secret (...) de Saint-Camille : il n'y a pas eu, comme on le voit (...) [ailleurs], des oppositions (...) constantes, où les gens n'arrivent jamais avec des idées, mais sont toujours contre celles des autres. (Entrevue no 6)¹¹

Dans un Avis publié par le Conseil québécois de la science et de la technologie (2004 : 30), l'innovation dans les municipalités est décrite comme un changement suite à l'apport ou au réagencement de nouvelles connaissances. On y décrit également les conditions pour qu'une municipalité innove :

L'innovation repose sur un niveau élevé de connaissances et sur le dépassement constant des acteurs. Ce changement est fondé sur de nouvelles connaissances ou sur un nouvel agencement des connaissances existantes. Il est généralement reconnu que le leadership et la persévérance constituent des facteurs de succès quant à l'émergence et aux chances de pérennité de l'innovation [...] Pour innover, les municipalités [ou dans ce cas-ci les communautés locales] doivent donc avoir un accès rapide à l'information sur l'état de la recherche, les pratiques exemplaires, les programmes d'aide et l'évolution générale de leur environnement.

La dernière phrase de cette citation rappelle le processus de développement que Saint-Camille propose dans le présent document. En effet, les informations liées à l'état de la recherche, aux pratiques exemplaires, aux programmes d'aides et à l'évolution générale de l'environnement s'insèrent dans la 2^e étape du processus, qui consiste à documenter et à formuler des objectifs et des indicateurs de résultats.

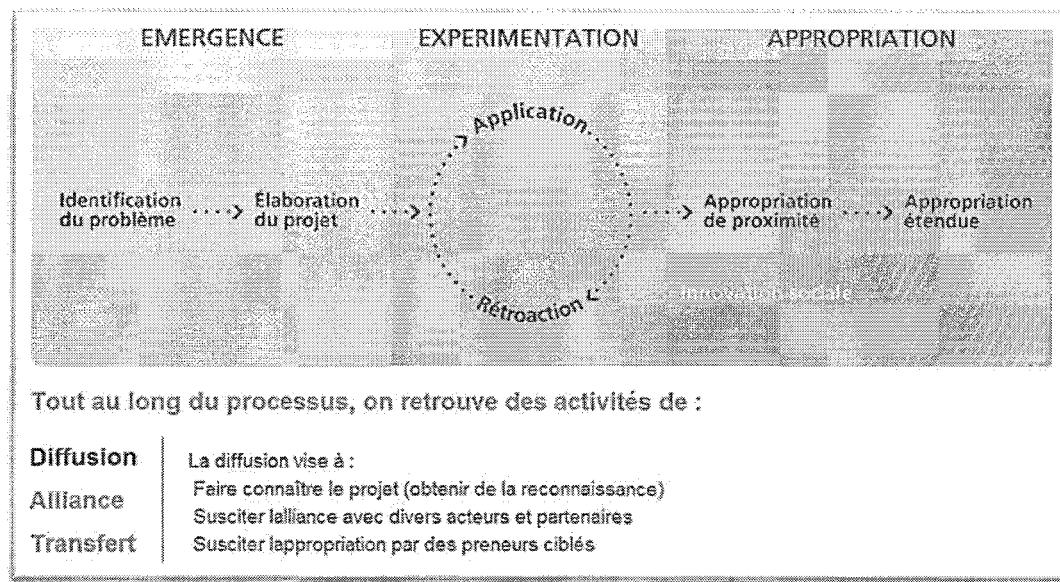
¹¹ Compte tenu de l'utilisation des extraits d'entrevues qui ont été retenus pour illustrer ou appuyer les propos de l'auteure, il n'est pas paru nécessaire de préciser davantage le type de personnes qui ont été interrogé. Les informateurs ont été sélectionnés en fonction de leurs liens avec une organisation et non pas en fonction de critères les concernant personnellement.

Le Réseau québécois d'innovation sociale (RQIS) identifie également quatre phases dans un processus d'innovation sociale :

- 1- **L'émergence.** Dans cette phase, les acteurs se regroupent, identifient le problème ou la situation à modifier et élaborent le projet.
- 2- **L'expérimentation.** Durant cette phase, les acteurs tentent de rendre disponible le produit de l'innovation ou d'implanter la nouvelle pratique identifiée comme solution au problème. Il s'agit d'une phase cruciale que l'on retrouve dans tous les processus d'innovation sociale, qui a une durée variable, allant de quelques mois à plusieurs années. La rétroaction est importante durant cette phase et permettra d'ajuster la stratégie et l'objet de l'innovation. L'expérimentation peut être informelle (essais/erreurs) ou formelle (projet pilote, expérimentation avec protocole précis).
- 3- **L'appropriation.** Cette phase vise l'implantation et l'utilisation élargie de l'innovation sociale. Si la phase d'expérimentation est concluante, l'innovation sera adoptée, d'abord à petite échelle, puis avec le temps, à une échelle plus vaste. Ce qui peut aussi s'étendre sur une période plus ou moins longue. Des retours en arrière sont possibles en tout temps entre la phase d'appropriation et celle d'expérimentation.
- 4- **Alliance/transfert/diffusion.** Les activités de cette phase se font en réalité tout au long du processus de mise en place d'une innovation sociale. Des alliances se créeront tout au long des étapes; la diffusion qui vise à faire connaître le projet et à susciter l'appropriation par les acteurs concernés également. Le transfert, quant à lui vise à modéliser, à codifier une expérience novatrice et à la transférer à d'autres milieux intéressés. Cette activité se déroule en parallèle avec la mise en place de l'innovation (RQIS, 2011 : 16 : 20).

Le RQIS schématise ainsi ces quatre phases :

Figure 1. Schéma d'un processus d'innovation sociale¹²



Le RQIS conclut qu'à la toute fin d'un processus d'innovation sociale, les acteurs ont acquis de nouvelles valeurs, de nouvelles connaissances et de nouvelles compétences qu'ils partagent toujours. À partir d'un processus en innovation sociale réussi, d'autres processus peuvent émerger (RQIS, 2011: 21). Il s'agit donc d'une sorte de boucle, de «spirale positive» qui nourrit le processus, et combiné avec le processus d'apprentissage, permet d'innover à nouveau lorsque le besoin s'en fait sentir.

L'innovation en lien avec l'apprentissage

Plusieurs auteurs établissent un lien entre l'apprentissage et l'innovation. C'est le cas de Denis Maillat lorsqu'il dit que « les acteurs interagissent, en échangeant les informations spécifiques nécessaires au déroulement du processus d'innovation et en poursuivant des projets communs. En définitive, les acteurs mettent en œuvre des apprentissages interactifs, organisationnels et institutionnels qui aboutissent à la constitution et au maintien d'un milieu innovateur» (Maillat, 2010 : 43).

Dans un article intitulé *Les hauts et les bas de l'innovation*, paru dans *La Presse*, Silvia Ponce voit également un lien entre l'innovation et l'apprentissage par la pratique, mais y ajoute le travail d'équipe et l'exercice du leadership et parle plutôt d'une «culture d'innovation». Celle-ci «se développe essentiellement par la pratique, le partage, les échanges, les défis, les échecs, la curiosité, le désir de faire autrement, le travail en équipe

¹² Tiré du site web du RQIS <http://www.uquebec.ca/bulletinRQIS/schema1.cfm>, consulté le 28 janvier 2012.

et l'exercice du leadership. Au cœur du métier des innovateurs, l'apprentissage par la pratique et la persévérance de Sisyphe occupent nécessairement une place privilégiée.»¹³

Du côté des acteurs terrain de Saint-Camille, en plus du lien entre le processus d'apprentissage et d'innovation, un lien est établi avec la créativité et la confiance : plus les liens de confiance sont forts, plus la créativité est élevée, donc la capacité d'innovation par le fait même. «*Nous sommes capables d'échanger et lorsque le niveau de confiance est assez élevé, nous sommes en mesure d'être dans des processus de créativité. C'est intéressant, on n'invente jamais rien, mais du choc des idées, naissent les idées*» (entrevue no 2).

Le milieu innovateur

En fin de compte, qu'est-ce qui caractérise un milieu innovateur? Denis Maillat propose la réponse suivante dans sa description du milieu innovateur.

Un milieu innovateur est non seulement capable d'actionner (...) la dynamique d'apprentissage, mais il est aussi capable de formuler des projets, de les rendre compatibles avec les ressources du milieu et avec la demande de l'extérieur. Autrement dit, (...) c'est l'ensemble des acteurs qui participent au processus innovateur, c'est le milieu qui est innovateur. (...) Les comportements innovateurs dépendent essentiellement de variables définies au niveau territorial. En effet, le passé des territoires, leur organisation, leur capacité à générer un projet commun, le consensus qui les structure sont à la base de l'innovation. L'accès à la connaissance technologique, la présence de savoir-faire, la composition du marché du travail et bien d'autres composantes des milieux locaux déterminent des zones de plus ou moins grandes capacités innovatrices. (...) De ce fait, le milieu innovateur se caractérise par l'intégration de dynamiques internes et de changements survenus à l'extérieur (Maillat, 2010 : 46-47).

Une communauté innovante serait donc une communauté apprenante, qui utilise ses ressources internes, comme les savoir-faire et les compétences de ses citoyens, pour générer, mener et laisser s'installer les résultats des projets qui répondent à une aspiration ou à une problématique identifiée par les citoyens. Autrement dit, la communauté innovante n'est pas seulement et constamment en processus d'innovation; il y a également un temps pour s'approprier les résultats des projets.

C'est également une communauté qui s'adapte aux changements (sociaux, économiques, politiques, etc.) sans s'écrouler, et qui met en branle des stratégies pour profiter des réseaux externes des élus, des acteurs économiques et de la société civile, pour trouver

¹³ Silvia Ponce enseigne la stratégie des opérations et l'innovation à HEC Montréal. Elle y est professeure agrégée et directrice des diplômes d'études supérieures. L'article est paru dans la section Affaires de La Presse du 5 décembre 2011. Consulté en ligne le 30 janvier 2012

<http://lapresseaffaires.cyberpresse.ca/economie/201112/05/01-4474652-les-hauts-et-les-bas-de-linnovation.php>

des moyens souvent financiers, pour maintenir les processus d'apprentissage et d'innovation.

À la lumière de tout ce qui a été mentionné dans cette section sur l'innovation sociale, il est certainement possible d'affirmer que Saint-Camille est une communauté innovante. Certainement par le fait que ses acteurs remettent régulièrement en question ce qui «a toujours été». Aussi, par le refus d'accepter les fatalités reliées par exemple à la baisse démographique des communautés rurales et à la perte des services associée. La recherche de solutions nouvelles, adaptées à la réalité de la communauté et de ses acteurs, la capacité de prendre des risques, bref de négocier avec cette «destruction créatrice» décrivent assez bien Saint-Camille.

1.3.3 La solidarité

La solidarité vécue dans la vie de tous les jours est loin d'être uniquement un concept théorique et c'est peut-être la raison qui la rend plus difficile à circonscrire. Disons qu'il s'agit d'une action ou plutôt une multitude d'actions et d'attitudes qui se produisent entre des personnes qui partagent des caractéristiques communes, des intérêts, des visions ou tout simplement de la sympathie, de l'amitié ou de l'amour.

Si l'on creuse tout de même un peu du côté des définitions théoriques de la solidarité, nous constatons que l'idée de la solidarité trouverait ses assises dans la tradition judéo-chrétienne, avec Saint-Paul qui disait : «nous sommes tous membres d'un même corps» (Blais, 2008 :10).

Selon le Petit Larousse, la solidarité est le «rapport existant entre des personnes qui, ayant une communauté d'intérêt, sont liées les unes aux autres»¹⁴. Dans l'Encyclopédie Universalis, on peut lire la définition proposée par Émile Durkheim dans son travail de thèse «De la division du travail social» (1893). Pour Durkheim, cette notion «renvoie au lien moral qui unit les individus d'un même groupe, et qui forme le ciment de la cohésion sociale : pour qu'une société existe, il faut que ses membres éprouvent de la solidarité les uns envers les autres»¹⁵. Sur la cohésion sociale, la Banque de ressources interactives en sciences économiques et sociales (BRISES) dit qu'il s'agit de « *l'état d'une société dont les membres sont unis par des valeurs communes ou des règles de vie communes acceptées par tous. La cohésion sociale correspond à la situation d'un groupe fortement solidaire et intégré; en découlent l'existence de buts communs, l'attraction des individus les uns par rapport aux autres et enfin l'attachement des individus au groupe. Cette cohésion favorise donc l'intégration des individus, c'est-à-dire la participation à un*

¹⁴ <http://www.larousse.fr/dictionnaires/francais/solidarit%C3%A9/73312> (page consultée le 6 février 2012).

¹⁵ <http://www.universalis.fr/encyclopedie/solidarite-sociale/> (page consultée le 7 février 2012)

réseau de relations sociales qui confère aussi une identité propre» (BRISES, Banque de ressources interactives en sciences économiques et sociales¹⁶).

De son côté, l'Encyclopédie de l'Agora définit la solidarité comme «*l'interdépendance impliquant une responsabilité mutuelle d'assistance et d'entraide réciproques entre les membres d'un groupe, fondée sur le contrat et/ou la communauté d'intérêts*¹⁷». Le Centre d'Analyse Permanent des Tendances et Innovations du Format Social (CAPTIFS) dit de la solidarité qu'il s'agit d'une «*dépendance réciproque, [le] caractère des êtres ou des choses liés de telle sorte que ce qui arrive à l'un d'eux retentisse sur l'autre ou sur les autres*»¹⁸.

Certains ont décrit la solidarité comme allant «de soi». En 1893, Bourgeois écrivait que «l'homme, en arrivant sur cette terre, n'est pas un être indépendant, mais un associé nécessaire. Qu'il le veuille ou non, l'homme doit entrer dans une société préexistante dont il doit accepter les charges comme il profite de ses avantages. Il est débiteur ou créancier de naissance» (Bourgeois, 1893, cité dans Blais, 2008 : 15). Cette description de Bourgeois rejoint celle de l'Agora et de CAPTIFS, du moins à travers les notions de dépendance et de dette envers les autres individus d'une communauté d'intérêts ou d'une communauté comme lieu de vie.

Dans l'avant-propos des *Récits de Mathieu Mestokosh, chasseur innu*, Serge Bouchard propose une réflexion intéressante sur le sens même de la communauté, entre la société individualiste dans laquelle nous vivons et la force de chaque individu qui compose cette société. Il dit :

La force de la société innue à cette époque [1890-1960] et en ces espaces, au temps révolu de Mathieu, tenait à sa souplesse, à sa flexibilité, ainsi qu'à l'autonomie de tous et chacun de ses membres. Les observateurs n'ont jamais su saisir ni rapporter correctement ce haut niveau d'intelligence collective qui permettait à la collectivité de réussir solidiairement en s'appuyant sur la force d'adaptation de chacun. Cette question est très moderne. Car la force de l'individu qui s'accorde à la force du groupe résume tout le problème des sociétés actuelles qui valorisent les droits de la personne sans pour autant réussir à maintenir le sens de la communauté (Bouchard, 2004 :23)

La dernière partie de cette citation est particulièrement intéressante. Lorsqu'on constate tous les efforts mis à l'intégration des individus, au développement de projets et à la valorisation d'initiatives individuelles à Saint-Camille, peut-être que c'est cet équilibre qui est atteint : celui de valoriser l'individu au sein de la communauté tout en maintenant ce sens de la communauté.

¹⁶ Disponible en ligne : <http://brises.org/notion.php/cohesion-sociale/integration/regulation/liens-sociaux/notId/92/notBranch/92/>

¹⁷ (<http://agora.qc.ca/Dossiers/Solidarite>, consulté le 6 février 2012).

¹⁸ (<http://www.captifs.org/c6b.htm>. Consulté le 6 février 2012).

La solidarité existe lorsque des individus vivent ensemble selon des valeurs telles que le respect, l'écoute, l'ouverture aux autres, l'empathie et l'entraide, combinées à des modes d'organisation qui ont pour objectif premier le bien-être des individus et donc, de la communauté qu'ils composent. Pensons par exemple aux coopératives, aux organismes à but non lucratif (OBNL), aux entreprises d'économie sociale. Pensons également aux réseaux, formels et informels; dans la définition d'une communauté solidaire, les réseaux informels semblent prendre une place importante, que ce soit pour faciliter l'intégration des nouveaux arrivants, pour trouver une gardienne ou pour trouver un emploi.

Si les valeurs sont davantage un pré requis, les modes de prise de décision concernant l'avenir de la communauté sont également significatifs lorsqu'il est question de solidarité. Les consultations publiques en sont un bon exemple; la capacité des leaders de remettre un projet à plus tard devant une population qui n'est pas prête à y souscrire démontre de la considération et du respect pour ses concitoyens, un fonctionnement solidaire plutôt que d'imposer sa vision et ses décisions.

Car à Saint-Camille, comme partout, l'ensemble de la population n'est pas d'accord avec les actions ou les projets de développement. Que ces actions ou projets émanent de la municipalité, de coopératives, de comités ou d'autres OBNL, on retrouve une portion de la population qui est indifférente ou qui s'y oppose carrément. Par contre, plusieurs informateurs ont mentionné l'importance de ces opinions contraires, car elles contribuent à ajuster et à solidifier les projets ainsi qu'à les rendre acceptables pour une plus grande proportion de la population. L'opposition devient une forme de participation et elle force les leaders à s'interroger davantage sur les projets, leurs objectifs, les résultats escomptés et les moyens pour y arriver. Le respect et la prise en compte de l'opposition font ressortir une autre facette de la solidarité, en évitant (ou en minimisant) la formation de clans dans la communauté de Saint-Camille.

On pourrait également associer la solidarité au travail en réseau, pour autant qu'on l'entende comme une pratique inclusive des acteurs locaux, à travers laquelle certaines valeurs sont mises de l'avant. Quatre valeurs qui ajoutent une dimension solidaire au travail en réseau ont été identifiées par certains chercheurs (dont Jacob, 2007):

- 1- Le partage des connaissances. Ce dernier doit se faire dans la mutualité : donner / recevoir.
- 2- Construire la confiance entre les individus et entre les organisations, au sein de la communauté.
- 3- Donner et se donner le droit à l'erreur.
- 4- Le « caring », que l'on peut traduire par entraide / sollicitude. Qui signifie prendre soin des gens.

Ces valeurs traduisent certainement, en partie du moins comment on peut vivre quotidiennement la solidarité, dans un milieu de travail et dans une communauté.

En résumé une communauté¹⁹ se construit en quelque sorte en trois temps: l'apprentissage, qu'il se fasse par la formation ou le partage de connaissance et plus précisément par l'intégration de la dynamique de l'apprentissage comme partie intégrante du fonctionnement social de la communauté. En deuxième lieu, l'innovation ou dans le cas de Saint-Camille, plus particulièrement la créativité qui transforme en profondeur le tissu social avec le temps, portée particulièrement par un groupe de gens scolarisés, travaillant dans le domaine des nouvelles technologies de l'artisanat et de l'art. Finalement, le troisième élément de cette base triangulaire : la solidarité, constituée d'une multitude d'actions par des acteurs qui partagent des visions et valeurs communes. L'empathie, le respect et la sollicitude qui règnent entre les membres d'une communauté comme celle de Saint-Camille permet l'intégration des individus, le partage des connaissances et l'établissement d'un fort lien de confiance entre les individus et les organisations. Dans le deuxième chapitre je m'emploierai à tracer le portrait de Saint-Camille, de faire le récit de son développement du début des 1970 à aujourd'hui ce qui me permettra de mieux décrire le « modèle » de développement de Saint-Camille.

1.4 Méthodologie utilisée dans le cadre de ce mémoire

Population à l'étude et échantillonnage

La population à l'étude ici est celle de Saint-Camille et plus particulièrement celle qui est impliquée dans la trentaine d'organismes recensés dans la communauté (coopérative, OBNL, comités de bénévoles, clubs sociaux, etc.). Sur les 511 habitants du village, 9 personnes ont été interrogées en lien avec leur implication dans au moins un de ces organismes dits structurants pour la communauté. Au total, les informateurs nous ont parlé de huit organismes et de leurs projets. Le but de ces entretiens était d'avoir une vision de l'intérieur des organismes; ceux-ci ont été choisis en fonction de leur importance pour le développement de la communauté. Ils ont été et sont encore le point d'émergence de projets structurants et constituent un réseau d'acteurs et de ressources permettant une continuité entre les projets.

Le tableau suivant montre combien d'informateurs ont été rencontrés selon les organisations et les projets. Certains informateurs sont impliqués au sein de plus d'une organisation et de plusieurs projets. Ainsi, la plupart ont fourni des informations sur plus d'une organisation, ce qui explique le plus grand nombre d'informateurs mentionné dans ce tableau que le nombre de personnes rencontrées. À titre d'exemple, un des informateurs du CIMR a également agi comme informateur pour la Coopérative du Rang 13.

¹⁹ Ici, comme dans le reste du texte, le terme communauté fait référence à une communauté territoriale, une communauté spatialement définie.

Tableau 2. Nombre d'informateurs interrogés selon les organisations structurantes et les projets de développement retenus.

Nom de l'organisation	Nom du projet	Nombre d'informateurs
Groupe du coin	Achat du P'tit Bonheur Achat du presbytère	3
P'tit Bonheur	Lieu de diffusion culturelle, de rencontre multi-générationnelles et communautaires. Services alimentaires (pizza, repas communautaires).	1
Centre d'interprétation du milieu rural (CIMR)	Microprogramme en éthique appliquée Développement démographique (Rang 13 et Parc agro-villageois) Laboratoire rural Inode Estrie	3
Corporation de développement socio-économique	Projet démographique Initiateur ou partenaire dans de nombreux projets de la communauté	1
La Corvée	Coopérative d'habitation Coopérative de soins de santé	1
La Clé des Champs	Production maraîchère biologique selon la formule des paniers de légumes (ASC).	1
L'École Christ-Roi	École éloignée en réseau et les liens école-communauté	Voir note ²⁰
Coopérative du Rang 13	Projet de développement démographique du Rang 13. Groupe d'achat de produits biologiques.	4

L'intention était de rencontrer des leaders de la communauté, ces mêmes gens qui sont souvent entrepreneurs et innovateurs, des gens qui ont participé à l'élaboration, à la mise sur pied ou à la vie associative d'organismes et de projets structurants pour Saint-Camille. Outre le fait que les neuf personnes rencontrées sont des leaders, les informateurs ont été sélectionnés selon leur intérêt et leur disponibilité.

Il s'agit d'un échantillon typique ; méthode non probabiliste, elle consiste à choisir les cas « types », qui permettent de démontrer des particularités d'une population désignée²¹. Dans le cadre de cette recherche exploratoire, puisque nous cherchions à expliquer

²⁰ Les informations sur les projets de l'école qui sont présentés dans ce mémoire ont été recueillies dans divers documents et rapports de recherche. Le directeur de l'école participait également à de nombreuses réunions, notamment celles du comité directeur du laboratoire rural, ce qui nous a permis de recueillir ses propos.

²¹ La définition proposée ici de l'échantillon typique est inspirée de Gauthier (2004) et du site internet SOM le Blogue disponible en ligne : <http://blogue.som.ca/l-abc-des-methodes-d-echantillonnage-partie-2/>

comment interagissent les acteurs du développement de Saint-Camille, le plus logique était de constituer un échantillon de ces acteurs de développement, idéalement les plus actifs.

Il est évident que ce petit échantillon d'acteurs ne couvre pas tous les points de vue de l'ensemble des personnes impliquées à Saint-Camille. Il s'agit là d'une limite de notre échantillon et qui peut avoir pour conséquence de ne donner qu'une partie de la vision des citoyens de Saint-Camille.

Cadre d'observation et de collecte de données

Les entrevues ont eu lieu au P'tit bonheur de Saint-Camille, sauf deux; l'une a eu lieu au bureau de la Corporation de développement socio-économique et l'autre, au domicile de l'informatrice.

Les entrevues de type semi-dirigé ont duré en moyenne 1h 15 et ont toutes été enregistrées et transcrit sous forme de verbatim. Elles ont été menées à l'aide d'un schéma d'entrevue, qui abordait deux thèmes principaux :

- 1) les perceptions personnelles des informateurs sur la communauté de Saint-Camille (histoire récente, changements survenus dans la municipalité, cohabitation anciens et néo camillois, succès ou échec des initiatives / projets de développement, etc.);
- 2) l'organisme ou le projet au sein duquel le répondant est impliqué (mission, émergence, partenaires, difficultés rencontrées/facteurs facilitants, appuis locaux et extérieurs, changements, financement, leaders, réseaux, etc.).

Nous avons également effectué une revue de littérature (livres, rapports de recherche, articles de journaux, textes d'allocutions, sites web, vidéos, etc.) qui a été fort utile dans la rédaction du portrait de la communauté, particulièrement en ce qui concerne le volet historique. Autant en lien avec la colonisation de Saint-Camille, qu'avec les évènements historiques de la municipalité, qu'en lien avec la mise sur pied des organismes qui sont décrits.

Beaucoup d'observations directes ont également été réalisées. D'une part dans le cadre du projet de laboratoire rural, que ce soit durant les réunions des différents comités de gestion du projet, ou durant des ateliers de travail de chaque partenaire local. D'autre part, le fait de résider à Saint-Camille m'a permis d'avoir accès à certaines observations, donc à certaines données qu'il m'aurait été impossible d'avoir ou de comprendre autrement.

Pertinence sociale et scientifique

Ce mémoire propose une description des pratiques quotidiennes des acteurs terrain du développement local à Saint-Camille et une analyse théorique de certaines de ces pratiques. Il a donc à la fois une pertinence scientifique, en ce sens qu'il illustre

concrètement des processus théoriques, et une pertinence sociale, puisqu'il offre une explication théorique à des pratiques qui ont cours depuis des dizaines d'années. Il est également pertinent puisqu'il décrit des outils de développement transférables à d'autres communautés. Loin de proposer une recette infaillible de développement d'une communauté, le modèle de développement de Saint-Camille peut assurément inspirer d'autres municipalités qui cherchent des pratiques exemplaires. Cette recherche vise donc d'une part, à susciter l'intérêt de chercheurs pour les processus et les pratiques de développement des acteurs terrain d'une petite communauté rurale et d'autre part, à proposer des pistes de réflexion en lien avec la théorie du développement, aux acteurs terrain. Ceux de Saint-Camille, mais également d'autres communautés, rurales ou non, intéressées par les processus de revitalisation et de développement.

Il existe un espace professionnel pour des « agents de liaison » entre les chercheurs et les praticiens, qui travailleraient à traduire le langage de chacun et à rendre accessibles les savoirs respectifs. Ce mémoire s'inscrit dans cette perspective et de ce fait, propose un nouveau champ de compétence, par exemple aux étudiants en études régionales.

Cette recherche constitue également une occasion de transfert de connaissances pour le laboratoire rural, un des impératifs reliés à ce projet.

Chapitre 2. Le portrait de Saint-Camille

Ce chapitre vise à tracer le portrait de Saint-Camille afin d'avoir une vue d'ensemble du cas à l'étude. Il a été jugé utile de reculer dans le temps et de tracer un historique sommaire qui est en fait une série d'évènements marquants pour la communauté. Le mot *sommaire* est important, car tous les éléments historiques de Saint-Camille ne se retrouvent pas dans ce portrait.

Ce chapitre est divisé en deux parties. La première présente une mise en contexte géographique et sociodémographique de la communauté. Elle décrit différents indicateurs appuyés d'un ensemble de données statistiques, provenant de plusieurs banques de données, dont celle de Statistique Canada.

La deuxième partie raconte l'historique sommaire, que je fais commencer avec l'arrivée des premiers colons et que je termine aujourd'hui avec la présentation du laboratoire rural. À travers cet historique, huit organisations structurantes pour la communauté et cinq de leurs projets sont présentés plus en détail.

Figure 2. Vue aérienne du village de Saint-Camille



Croisement des routes 216 (rue Miquelon) et 255 (Desrivières)

2.1 Contexte géographique et sociodémographique actuel de Saint-Camille

Contexte géographique

Saint-Camille est une municipalité rurale qui couvre 82,65 km², dont 92 % du territoire fait partie de la zone agricole (Agence de mise en valeur de la forêt privée de l'Estrie, 2010 : 1). Elle est située dans la MRC des Sources, à 24 km à l'est d'Asbestos et à 35 km au nord-est de Sherbrooke. Située à la tête du bassin versant de la rivière Nicolet, le paysage environnant est agricole, constitué de vallons, de champs et de forêts.

Figure 3. Cartes de l'Estrie et de la MRC des Sources.

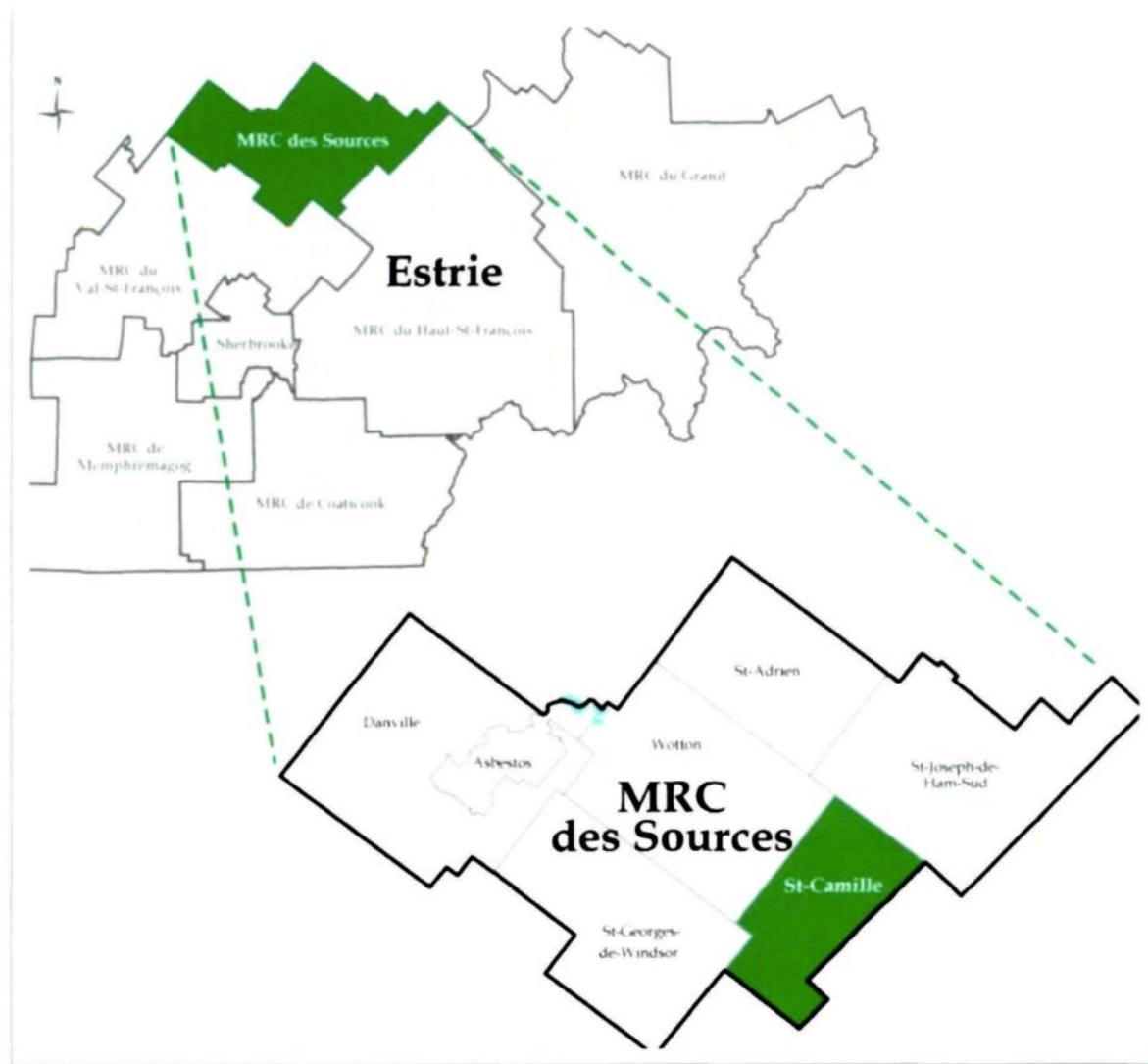
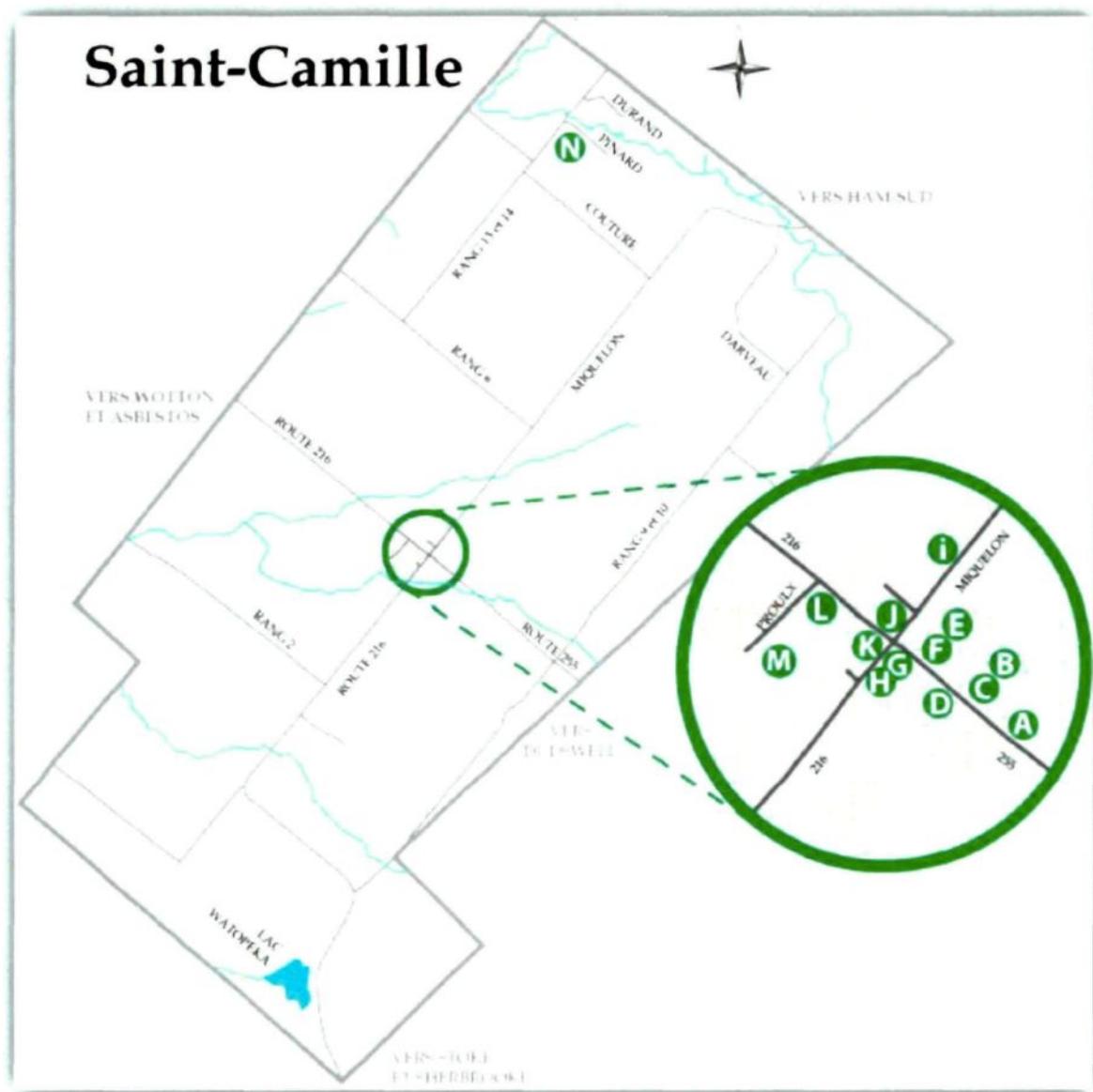


Figure 4. Carte de la municipalité.



- A) Bureau municipal, maison des jeunes, Postes Canada et Caisse populaire Desjardins
- B) Toit des quatre temps
- C) Halte et parc, sentier familial
- D) Musée de la souvenance
- E) La Corvée
- F) Église, bibliothèque et Corporation de développement socioéconomique
- G) Salle l'Équerre
- H) École primaire Christ-Roi
- I) Atelier les Mélèzes
- J) Le P'tit Bonheur
- K) Sanctuaire Saint-Antoine
- L) La Clé des champs
- M) Parc agro-villageois
- N) Projet du Rang 13

La population

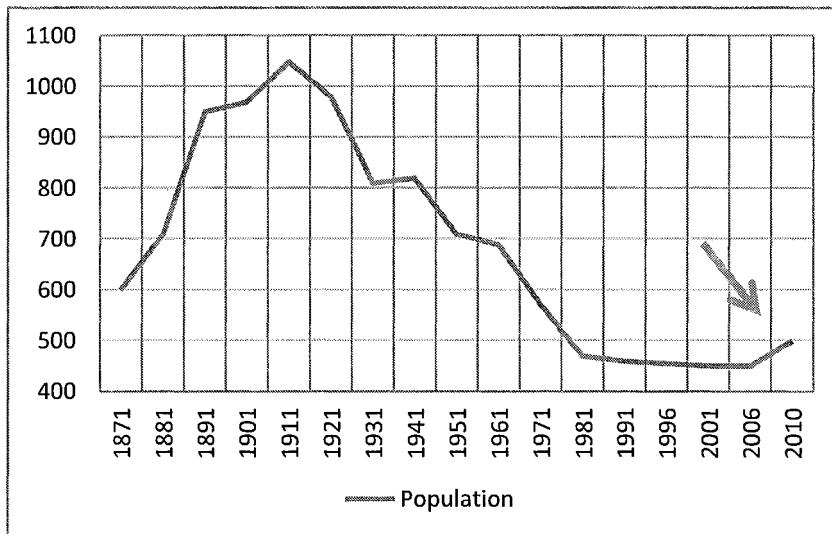
Selon Statistique Canada, entre 1996 et 2001, la population est passée de 459 à 440 habitants. Entre 2001 et 2006, elle a légèrement augmenté pour atteindre 448 habitants. En 2009, selon des données provisoires de l'Institut de la statistique du Québec, elle serait passée à 489 habitants et selon de savants calculs locaux, le 500^e camillois aurait vu le jour en mars 2010! Le recensement de 2011 établit la population camilloise à 511 habitants, une hausse de 14 % depuis 2006.

Figure 5. Population de Saint-Camille en 2010.



Dans l'évolution de la population, il est intéressant de noter que la hausse de la population de 5 % entre 1996 et 2006 s'observe dans la tranche des 35-64 ans, qui représentait 41 % de la population en 2006. Dans toutes les autres tranches d'âge et pour la même période, des baisses variant de 1 à 8 % sont enregistrées.

Figure 6. Évolution de la population de Saint-Camille, 1871-2010



La scolarité

La proportion des résidents de Saint-Camille qui a atteint un degré d'études universitaires a plus que doublé entre 1996 et 2006, alors qu'elle est passée de 10 % à 22 % (Statistiques Canada, recensement 1996, 2001 et 2006). À titre comparatif, en 2006 dans la MRC des Sources, 10 % de la population de 15 ans et plus avait réalisé des études universitaires et 18 % pour la région de l'Estrie (Conférence régionale des élus de l'Estrie, 2009 : 53).

L'emploi et les entreprises

Selon la Corporation de développement de Saint-Camille, en 2010 on comptait environ 196 emplois (temps plein et temps partiel) sur le territoire de Saint-Camille, réparti dans une quarantaine d'entreprises. Comme le montre le tableau suivant, c'est dans les secteurs agricoles et de l'environnement qu'on retrouve le plus grand nombre d'entreprises et d'emplois, suivis par les entreprises de services.

Tableau 3. Répartition des emplois selon le secteur d'entreprise, sur le territoire de Saint-Camille, 2010 (Corporation de développement)

Secteurs d'entreprises	Nombre d'entreprises	Nombre d'emplois
Secteurs agricoles et environnement	29	92
Construction	1	8
Manufacturier / fabrication	2	2
Commerce de gros et détail	4	9
Services	19	79
Hébergement / restauration	2	6
Total	57	196

Toujours selon la Corporation de développement, il faut ajouter à cet inventaire une trentaine d'organismes, associations, groupes, clubs, etc., dont les responsables et les participants ne sont pas rémunérés.

Les revenus

Le revenu médian des ménages de Saint-Camille a augmenté d'un peu plus de 10 000 \$ entre 1995 et 2005 pour atteindre 36 277 \$ (Statistique Canada, recensement de la population 2006). Comme le montre le tableau suivant, il se situe légèrement en deçà du revenu médian de la MRC des Sources et de celui de l'Estrie (Conférence régionale des élus de l'Estrie, 2009)

Tableau 4. Revenu médian des ménages de Saint-Camille, de la MRC des Sources et de l'Estrie, 1995-2005 (Statistique Canada, 2006)

	1995	2000	2005
Saint-Camille	25 784 \$	31 153 \$	36 277 \$
MRC des Sources	28 675 \$	34 268 \$	38 483 \$
Estrie	31 135 \$	37 008 \$	42 156 \$

Ce bref portrait sociodémographique montre qu'en général, les indicateurs sont à la hausse, qu'il s'agisse du nombre d'habitants, du niveau de scolarité et du revenu médian. Toutefois, la hausse la plus spectaculaire est probablement celle de la population. Après une baisse dramatique qui s'est étendue de 1911 à la fin des années 1990, une remontée

s'est amorcée au tournant des années 2000. On constate une hausse de la population de 16 % en 10 ans, soit entre 2001 et 2011²².

Les éléments sociodémographiques présentés tracent une petite partie seulement du portrait récent de Saint-Camille. Ces indicateurs sont importants, mais pour obtenir une vision d'ensemble, il est essentiel d'ajouter une description plus historique de la communauté.

La partie suivante évoque certains éléments historiques qui ont marqué la communauté de Saint-Camille. Cet historique est incomplet et sommaire; le but n'était pas d'écrire l'Histoire de la municipalité, mais bien de décrire certains moments forts qui ont mené la communauté à ce qu'elle est aujourd'hui.

2.2 Sommaire des événements historiques de Saint-Camille

La période de colonisation

Comme plusieurs villages du Québec et des Cantons-de-l'Est, l'histoire de Saint-Camille débute au 19^e siècle, à la fin des années 1840, avec l'arrivée du premier colon en 1848. Pourquoi Édouard Desrivières, orfèvre de profession a-t-il choisi d'ériger son habitation à Saint-Camille? Difficile à dire. Ce qui est connu par contre, c'est que d'autres familles le rejoignirent dès 1849. En 1852 arriva Zoël-Cyr Miquelon. Ce dernier, qui dressa sa tente près de deux huttes de défricheurs, par un sinistre soir de tempête, allait faire de Saint-Camille son lieu de prédilection et y exercer des rôles importants et variés comme ceux d'arpenteur, de garde-forestier, de maire (1867-1873) et de poète, en plus de s'acquitter des tâches de secrétaire-trésorier au sein d'organisations comme la société d'agriculture dont il fut l'un des fondateurs.

Le 4 mai 1859, le Canton de Saint-Camille fut érigé en municipalité et des quelques cabanes plantées au milieu des années 1850, la population augmenta rapidement pour atteindre 1022 personnes dès 1875 (Abbé Lévêque, 1908). La population continua de croître pour atteindre son niveau le plus élevé en 1914 alors qu'on dénombrait environ 1100 Camillois et Camilloises.

Y a-t-il un lien entre le « caractère de dévelopeurs » de ces premiers colons, le « sens de l'innovation » de monsieur Desrivières, les « grandes capacités techniques » de monsieur Miquelon (cité dans Lorrain-Cayer, Lussier et coll. 2003) et le développement actuel de Saint-Camille? Les hommes et les femmes qui ont défriché le territoire et qui ont construit la municipalité ont-ils prédestiné Saint-Camille à devenir ce qu'elle est aujourd'hui? Ces mêmes hommes et femmes ont-ils transmis à leurs descendants une

²² Statistiques Canada, recensements 2001, 2006 et 2011.

prédisposition à la créativité, à l'innovation, à l'implication, à l'accueil et à l'ouverture? Ces grandes caractéristiques, identifiées encore aujourd'hui par plusieurs résidents comme intrinsèques à la communauté de Saint-Camille, contribuèrent certainement à en faire le lieu dynamique qu'il fut dès la fin du 19^e siècle.

L'âge d'or

Saint-Camille fut l'un des premiers villages du Québec à être électrifiés, dans les années 1880 et vers 1890, on voit la construction d'une première beurrerie et d'un premier moulin.

Le début du 20^e siècle fut une période de grande prospérité pour Saint-Camille, pour l'agriculture et l'industrie du bois qui se sont avérées très profitables (Langlois, 2004). À cette époque, on compte environ 75 agriculteurs et l'on retrouve deux moulins à scie et à bardeaux qui servaient en plus de moulins à farine. Les commerces et services sont nombreux et diversifiés : beurrerie-fromagerie, fromageries, fabriques de portes et fenêtres, fabrique de meubles, abattoirs, coopérative agricole, meunerie et boulangerie permettent de bien desservir la population locale. D'autres commerces comme trois épiceries, deux quincailleries, une ferblanterie, trois garages pour la mécanique automobile, un concessionnaire de machineries agricoles ainsi que plusieurs autres commerces de détail s'ajoutent aux précédents et permettent d'affirmer que la communauté de Saint-Camille connaît alors son « âge d'or ».

Le déclin de la population et les projets de relance

Dans les années 1960 et 1970, Saint-Camille voit une détérioration de son tissu socio-économique alors que, à l'instar d'autres régions rurales du Québec, les habitants quittent les rangs pour rejoindre la ville. Cet exode entraîne la population vers un creux historique de 440 habitants au début des années 1980. Les commerces et services qui faisaient bouillonner le village d'activités connaissent le même sort et ceux qui restent, l'école, l'épicerie, la caisse populaire, le bureau de poste, l'église et quelques autres services de proximité sont régulièrement remis en question et leur survie fait l'objet de préoccupations constantes (Larose, 2010).

Deux éléments, un interne et un externe, ont sans doute contribué à relancer la vie socio-économique de la communauté; il s'agit du réaménagement de la coopérative agricole et le concours Villes et villages fleuris du Québec.

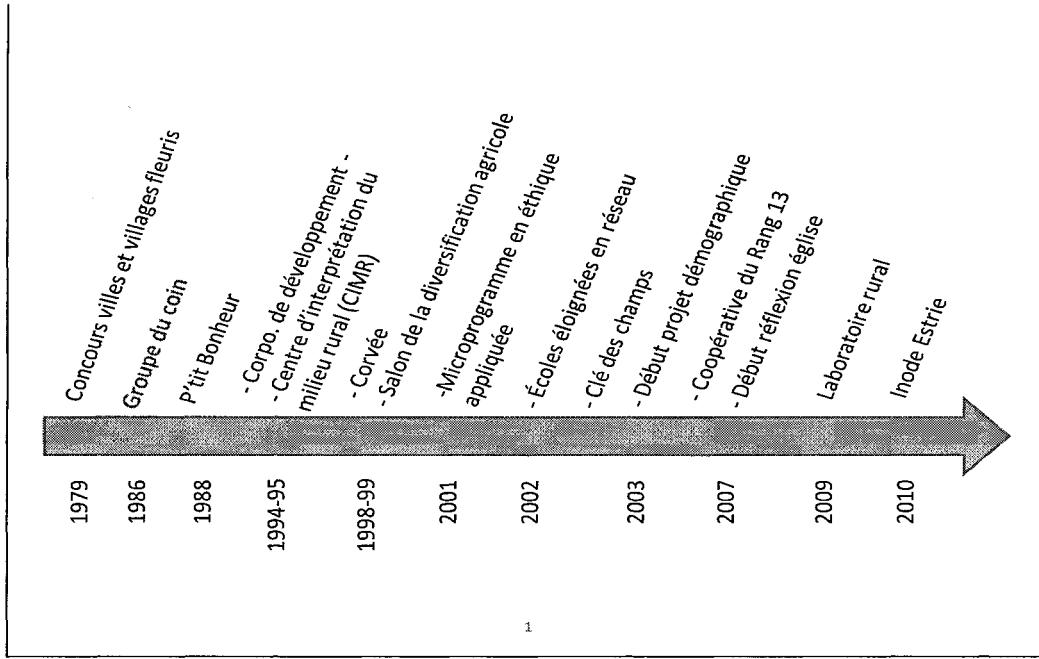
En 1977, la coopérative agricole est sur le point de fermer; à la même période, les administrateurs de la Caisse populaire, déjà installée dans le bâtiment de la coop cherchent un local plus grand pour reloger l'institution financière. Le rachat d'un terrain adjacent à la bâtie et le réaménagement complet de celle-ci allait permettre de répondre à ce besoin. C'est le maire de l'époque qui a piloté ce projet, auquel ont participé 85 bénévoles qui ont transformé la bâtie en centre multifonctionnel. Aujourd'hui, ce

dernier regroupe plusieurs services, la caisse Desjardins y est toujours installée ainsi que le bureau municipal et la salle du conseil, la maison des jeunes, la caserne de pompiers et le bureau de poste. Cette réalisation a, d'une part créé des ponts entre les instances politiques et les citoyens, et d'autre part, a démontré aux camillois et camilloises qu'ils pouvaient réaliser eux-mêmes des travaux de grande envergure. Ce qui allait être fort utile pour le futur.

L'autre élément qui a sans doute ranimé un sentiment de fierté au sein de la population est le concours Villes et villages fleuris du Québec et la création d'un comité d'embellissement en 1979. En 1981, Saint-Camille obtenait la première place dans la catégorie des petits villages et la deuxième pour l'ensemble du Québec.

Sur la ligne du temps qui suit, on peut distinguer deux périodes dans la mise sur pied des organisations et projets structurants. Entre 1979 et le début des années 2000, on assiste à la création de plusieurs organismes structurants : le Groupe du coin, le P'tit Bonheur, la Corporation de développement, etc. À partir de 2001, on assiste encore à la mise sur pied d'organisations et de projets structurants, mais à partir de ce moment, le travail en réseau s'organise et les nouveaux projets qui voient le jour sont davantage intersectoriels. Ce moment correspond à peu près à l'époque du microprogramme universitaire en éthique appliquée, qui a certainement marqué un tournant dans cette mise en lien des acteurs et par le fait même, à la création de l'habitude du travail en réseau. Cette tendance est encore actuelle et semble être gagnante.

Figure 7. Chronogramme de la création des principaux organismes structurants de Saint-Camille.



La fin du magasin général et le début du P'tit Bonheur

En 1984, le magasin général du village est remis à ses créanciers. Cet édifice faisant partie d'un ensemble patrimonial au centre du village est mis en vente et c'est le **Groupe du coin**, un regroupement d'investisseurs privés qui rachète la bâtie, entre autres pour assurer la préservation du patrimoine bâti du village. La faillite du magasin général, un évènement dramatique, deviendra finalement une occasion de doter la communauté d'un levier de développement communautaire et démographique (Champagne 2008). Le Groupe du coin prit le temps de définir un projet qui soit utile à la communauté et c'est finalement en 1988 que le **P'tit Bonheur de Saint-Camille inc.** vit le jour et devint un centre communautaire, culturel et social, un lieu de rencontres offert à toute la communauté (Larose, 2010).

Le Groupe du coin

« Ça prend très peu d'argent pour faire lever beaucoup d'argent; et ça prend aussi très peu de capitaux éthiques et bien investis pour faire lever beaucoup d'énergie. »

H-Paul Bellerose²³

Figure 8. Actionnaires fondateurs du Groupe du Coin



Dans l'ordre : Sylvain Laroche, Serge Gagné, Jacques Proulx et Jacques Thisdale

Le Groupe du coin est une compagnie privée dont le rôle est de gérer un fonds éthique de financement de proximité, pour aider le démarrage de projets à Saint-Camille (Béïque, 2011 : 55). Incorporés en 1986, ses quatre membres fondateurs se sont entendus pour investir chacun 1000 \$ par année pour une période de 6 ans. Aujourd'hui, le Groupe du coin compte neuf membres, deux femmes et sept hommes. Deux des quatre membres fondateurs en font toujours partie.

²³ <http://www.messources.org/video/financement-proximite-groupe-du-coin-saint-camille>

Le but du Groupe du coin n'est pas la spéculation immobilière ni la recherche de profits financiers. Le choix des projets financés repose entre autres sur ces quelques principes : préserver la mémoire collective, encourager l'utopie ou le désir de se projeter dans l'avenir et inclure la dimension éthique dans la réflexion sur les projets d'investissement (Béïque, 2011 : 55).

Pourquoi ça marche, parce qu'on s'investit et qu'on investit. Ça peut pas marcher si le monde s'investit pas ou n'investit pas. Faut investir (...) autant au niveau social, culturel, économique, tu investis avec les moyens que tu as (...). Le P'tit Bonheur (...) comme la Corvée, parce qu'il y a des gens qui s'appellent le Groupe du coin qui investissent de leur argent et c'est pas des sommes astronomiques (...). Mais on n'investit pas dans le but de faire de l'argent, on ne veut pas en perdre, mais on ne spécule pas en fait. Le développement se fait pas sur de la spéculation (...). Mais en même temps, on peut te garantir que tu ne perds rien de ton argent (entrevue no 5).

Au fil du temps, le Groupe du coin a investi de l'argent et de l'énergie dans 3 projets majeurs, parfois à plus d'une reprise. D'abord en 1986 par l'acquisition de l'ancien magasin général, qui est devenu le P'tit Bonheur en 1988. En 1996, le Groupe du coin a vendu le bâtiment à l'organisme le P'tit Bonheur. Ce dernier est redevenu locataire en 2009, alors que le Groupe du coin a racheté le P'tit Bonheur afin de soulager celui-ci d'une partie de ses contraintes financières. Le Groupe du coin, dans ce cas-ci est demeuré un soutien important pour le P'tit Bonheur parce qu'il croit à l'importance de sa mission et parce qu'il reconnaît le travail accompli par les travailleurs et les bénévoles qui gravitent autour du P'tit bonheur.

Toutefois, lors de l'Assemblée générale annuelle de 2010, les membres du Groupe du coin ont émis le souhait que le CA du P'tit Bonheur présente un plan réaliste en vue de redevenir propriétaire de la bâisse d'ici quelques années.

En 1998, le Groupe du coin comptait 7 membres qui en investissant chacun 1 200 \$ ont acquis le presbytère mis en vente par la Fabrique. À la suite d'un sondage mené par la Corporation de développement socio-économique, il en était ressorti qu'une proportion importante d'aînés souhaitait demeurer ou revenir dans leur village. Le Groupe du coin a mis en œuvre la mise sur pied d'une coopérative de solidarité en soins de santé en 1999 et une coopérative d'habitation en 2000. Ces deux coopératives sont regroupées pour former la Corvée.

En 2003, le Groupe du coin a acheté le « garage à Roméo », autrefois un garage de mécanique générale et une station-service aujourd'hui transformée en lieu de création loué à des artistes et des artisans.

Tableau 5. Chronologie des projets du Groupe du coin (d'après Béïque, 2011 : 57)

Année	Nombre d'actionnaires	Projets
1986	4	Incorporation
1986	4	Achat de l'ancien magasin général
1988	6	Création du P'tit Bonheur, alors locataire
1996	6	Vente de la bâtie à l'OBNL le P'tit Bonheur
1998	7	Achat du presbytère
2000	7	Mise sur pied de la coopérative de solidarité la Corvée
2000	7	Remboursement par la Corvée de la mise de fonds au Groupe du coin
2003	7	Achat du « garage à Roméo » pour le louer à des artistes et artisans.
2009	9	Rachat de la bâtie du P'tit Bonheur qui redevient locataire.

Actuellement, le Groupe du coin compte un président, un vice-président et une secrétaire-trésorière. Il s'agit d'une structure obligatoire pour ce type de compagnie, toutefois le rôle de chaque actionnaire est similaire. Les membres se rencontrent minimalement une fois par année; des rencontres supplémentaires sont prévues au besoin.

Chaque fois que la mise de fonds du Groupe du coin a été remboursée, elle est redevenue disponible pour soutenir à nouveau un projet. Il s'agit donc réellement d'un financement de proximité qui est resté disponible depuis maintenant 25 ans. Le Groupe du coin est un exemple d'innovation et de solidarité; il existe des solutions alternatives au financement des institutions bancaires et il n'est pas nécessaire d'attendre les programmes de financement gouvernementaux pour répondre aux besoins d'une communauté. Comme le souligne monsieur Bellerose dans une vidéo disponible sur le Portail Mes Sources²⁴, « *le risque, c'est d'avoir perdu son temps à faire quelque chose, mais le risque financier n'est pas très élevé. Quand on regarde les retombées après 20 ans, mettons dans le cas du P'tit Bonheur, c'est presque incalculable les retombées. C'est-à-dire que c'est le meilleur placement à vie qu'on peut faire.* »

²⁴ <http://www.messources.org/video/financement-proximite-groupe-du-coin-saint-camille>

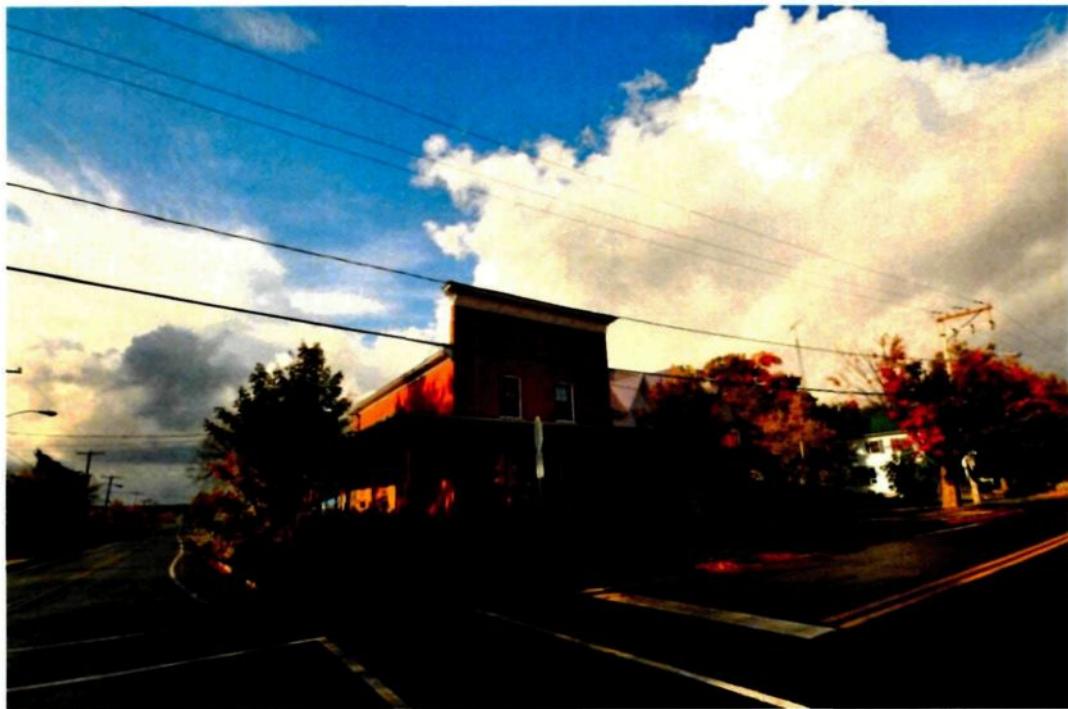
Le P'tit Bonheur

La réputation du P'tit Bonheur n'est plus à faire et son importance pour la communauté de Saint-Camille a été soulignée à de nombreuses reprises. Le nombre impressionnant de bénévoles qui œuvrent à la popote roulante et aux repas communautaires du mardi, à la pizza du vendredi, les spectacles de grande renommée qui y sont présentés, l'accueil légendaire, l'ouverture à l'autre, l'esprit de communauté que permet ce lieu de rencontre sont tous des facteurs qui ont contribué à la médiatisation de l'expérience de développement de Saint-Camille.

Une chose essentielle pour une communauté, c'est d'avoir un lieu de rencontre comme le P'tit Bonheur, où les gens peuvent venir, même sans y être convoqués pour une réunion par exemple, qui est toujours ouvert, à l'année, ça c'est extraordinaire. Un lieu où tous les organismes d'une municipalité peuvent tenir leurs rencontres, un lieu ouvert tous les jours où les gens viennent juste pour prendre un café et pour rencontrer du monde. Avec un lieu comme ça et des gens qui se parlent, il peut pas faire autrement que se passer des choses (entrevue no 4).

Fondé en 1988, le P'tit Bonheur est un organisme de développement culturel et communautaire à but non lucratif dont la mission est de gérer un lieu de rencontres pour tous les groupes d'âge de Saint-Camille et de la région et de réaliser une programmation d'activités communautaires et culturelles (animations, conférences, expositions, formations, services à la communauté, spectacles).

Figure 9. Le P'tit Bonheur de Saint-Camille



Quatre secteurs d'activités animent le P'tit Bonheur : le secteur communautaire (popote roulante, repas communautaire pour l'ensemble de la communauté, la pizza, la fête de l'Halloween, de Noël, etc.), le secteur des arts de la scène (diffusion d'une quinzaine de spectacles professionnels par année, d'auteurs-compositeurs-interprètes), le secteur des arts visuels (8 expositions d'art contemporain chaque année dans l'espace Hortense, salon de la création en décembre chaque année) et le secteur de la recherche et du développement territorial en milieu rural, le Centre d'interprétation du milieu rural (CIMR). Ce dernier a pour but de favoriser la connaissance et le développement en général du milieu rural. Dans ce cas-ci, l'interprétation du milieu rural signifie la compréhension et l'appropriation des réalités du milieu rural afin de mieux intervenir et d'agir plus efficacement dans ce contexte particulier. C'est avec de grandes orientations telles que l'animation, les communications, la formation et la recherche que le CIMR tente de mettre en lumière les multiples réalités socio-économiques qui composent toute la richesse du patrimoine rural. Le projet Inode Estrie, le Portail mes Sources et le projet de laboratoire rural sont issus du CIMR.

Le CIMR est un peu l'organe de Recherche et Développement du P'tit Bonheur (...). Comme le Portail Mes Sources, qui est un peu le fer de lance au niveau des communications. Ça demande de la persévérance, beaucoup de volontariat et comme dans la vie économique, beaucoup de recherche et développement se fait avant de trouver la rentabilité (...). Mais nous sommes très conscients de ce que ça a apporté et apportera encore au P'tit Bonheur. Car le CIMR contribue à la viabilité du P'tit Bonheur (entrevue no 2).

Le P'tit Bonheur est une entreprise d'économie sociale qui doit composer avec l'économie marchande d'une part et, d'autre part, avec la recherche de financement à partir d'autres sources (subventions de différents ministères, campagne de souscription, etc.) pour l'entretien du bâtiment, pour les projets du CIMR et pour l'embauche de personnel. Le P'tit Bonheur fait face à une certaine compétition régionale pour la vente de billets de spectacles et la vente de pizza. Il doit déployer des stratégies de communication et de promotion importantes par rapport à ses moyens et aux revenus qu'il en tire.

Le P'tit Bonheur compte environ 80 membres, répartis en deux catégories : les membres familiaux et les membres individuels. Certaines années, le nombre de membres s'est élevé jusqu'à un peu plus d'une centaine. De façon générale, les Assemblées générales annuelles sont des moments de discussions entre les administrateurs et les membres. Ces derniers ne se gênent pas pour remettre en question les projets, les orientations ainsi que les bilans et prévisions financières.

Vente du bâtiment et situation financière

En 2009, pour tenter de diminuer les difficultés financières et démontrer l'importance du P'tit Bonheur dans la communauté, la municipalité proposa par règlement municipal d'acheter le bâtiment. Une assemblée d'information publique a donné lieu à un débat houleux entre les partisans et les opposants de cette proposition. Le débat fut si animé, que les administrateurs du P'tit Bonheur demandèrent à la municipalité de retirer sa proposition, alléguant que la recherche d'une solution de rechange aurait moins d'impact sur la cohésion sociale de la communauté. C'est finalement le Groupe du coin qui a racheté le bâtiment à ce moment-là.

Mais la situation financière demeure préoccupante et en 2010, une crise majeure due à une combinaison de facteurs tels qu'une gestion financière douteuse, le déficit de l'organisme ainsi que la gestion des ressources humaines, a ébranlé la confiance de plusieurs membres. Depuis l'Assemblée générale annuelle de novembre 2010, les administrateurs tentent de se recentrer sur les valeurs qui ont toujours été celles véhiculées par le P'tit Bonheur et qui ont contribué à faire sa renommée : l'accueil, l'ouverture aux autres, la tolérance, l'entraide et le droit à l'erreur. Le tout, en conciliation avec le nécessaire équilibre financier qui a été à nouveau atteint en 2011.

La situation financière du P'tit Bonheur a toujours été préoccupante et les fins d'années ont presque toujours entraîné un manque à gagner. Les différents programmes de financement accessibles selon les secteurs d'activités de l'organisme et les modes de gestion différents sont probablement des facteurs qui ajoutent à la difficulté d'atteindre la rentabilité.

En contrepartie des difficultés financières, il est important de mentionner que le P'tit Bonheur est l'un des organismes qui regroupe le plus grand nombre de bénévoles dans la communauté. C'est près d'une centaine de bénévoles qui gravitent autour de l'un ou l'autre de ses secteurs d'activités : pour la préparation des repas de la popote roulante, des dîners communautaires, c'est en partie des bénévoles qui préparent et servent la pizza du vendredi, qui préparent la salle de spectacle, accueillent les artistes, tiennent le bar, organisent les vernissages des expositions d'art visuel, etc. Tous ces bénévoles sont indispensables au bon fonctionnement de l'organisme et contribuent certainement à la cohésion sociale de la communauté. Cette implication bénévole introduit toutefois de nombreux défis de gestion des ressources humaines; il faut un leadership particulier, doté de beaucoup de tact, de doigté et de patience pour s'assurer que tout ce beau monde travaille dans le même sens et dans l'harmonie.

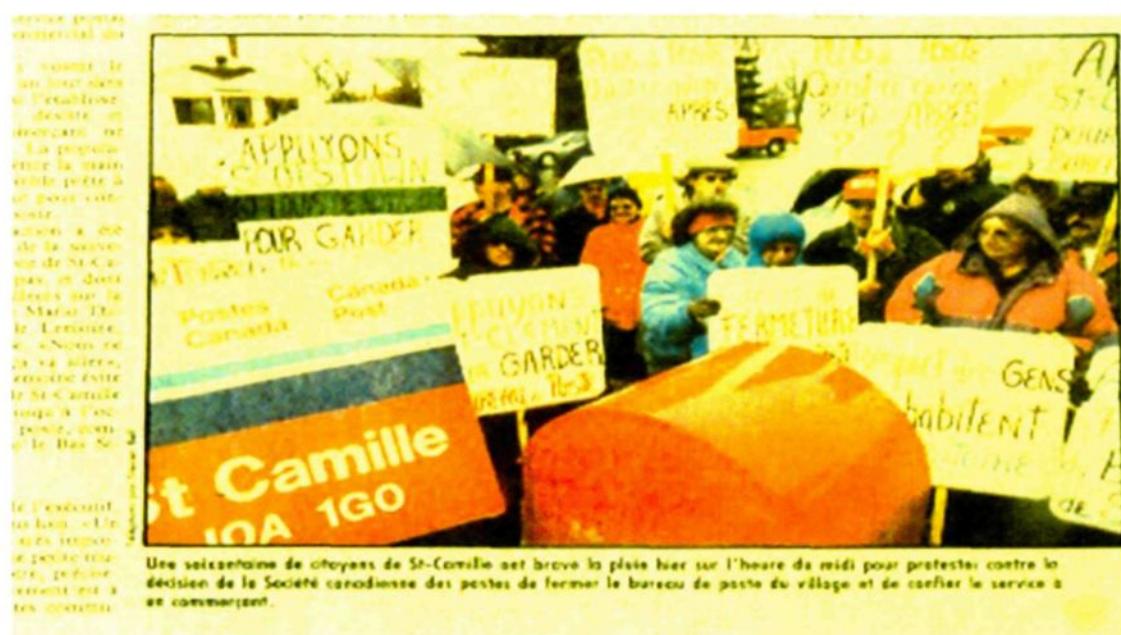
À part les bénévoles, 8 personnes travaillent au P'tit Bonheur. Quatre d'entre elles à temps plein et sur les projets du CIMR. Les 4 autres sont embauchées à temps partiel, 3 dans le secteur communautaire et 1 dans celui des arts de la scène.

Un élément déclencheur : la crise des bureaux de poste

Un des éléments marquants qui a suscité la mobilisation de la communauté et qui l'a peut-être même canalisée à plus long terme est la crise des bureaux de poste. En 1992, la Société canadienne des postes décide de fermer environ 300 bureaux de poste à travers le Canada. Au même moment, la maître de poste de l'époque est victime d'un vol à main armée et décide de remettre sa démission, entraînant automatiquement la fermeture définitive du bureau de poste. La mobilisation des citoyens et des citoyennes est rapide et intense : les gens veulent conserver ce service de proximité et ils s'organisent pour revendiquer le maintien du bureau de poste, manifestations et pancartes à l'appui.

Quand des communautés et des villages décident de se prendre en main, d'arrêter de se laisser dicter leur vie ou leur quotidenneté par d'autres, ils viennent de changer les choses. Y'a un refus très largement répandu ici, être en plein contrôle de notre développement, de notre vie, de notre quotidenneté. C'est pour ça qu'aussitôt qu'il y a une tentative de fermer un service, y'a instantanément une levée de boucliers (entrevue no 5).

Figure 10. Manifestation des citoyens de Saint-Camille contre la décision de Postes Canada de fermer le bureau de poste.



D'autres municipalités vivent alors la même situation et se mobilisent également pour conserver leur bureau de poste. C'est le cas de Saint-Clément, dans le Bas Saint-Laurent, avec qui Saint-Camille a communiqué et échangé sur leurs situations respectives durant la crise²⁵. Cette époque correspond aussi à l'émergence de Solidarité rurale qui prépare

²⁵ Pour plus d'informations sur le conflit postal de Saint-Clément, voir Beaudry et Dionne, 1998.

alors un mémoire pour réclamer un moratoire sur la fermeture des bureaux de poste. Après une année de crise, de manifestations et de revendications, on annonce que le bureau de poste de Saint-Camille restera ouvert.

En plus d'inspirer toute la vision de développement partagée que nous connaissons aujourd'hui à Saint-Camille, cet important évènement instaura une prise de conscience chez les leaders, les acteurs de développement et les citoyens: le bureau de poste était sauvé, mais quel serait le prochain service menacé? Les yeux se sont alors tournés vers l'école et il est devenu évident que des actions devaient être posées dès ce moment-là pour éviter de faire face à sa fermeture.

C'est la combinaison des leçons apprises lors de l'épisode du bureau de poste et d'une possibilité d'aide financière du Conseil régional de développement de l'Estrie qui a permis au Centre d'interprétation du milieu rural (CIMR) d'être conceptualisé.

La Corporation de développement

Fondée en 1995, la Corporation de développement socio-économique est un OBNL dont la mission est de *favoriser le développement agroalimentaire, socio-culturel, l'expansion industrielle-commerciale et la défense de l'intégrité de l'environnement naturel de la municipalité de Saint-Camille* (tiré des lettres patentes de la Corporation). C'est un organisme qui initie des projets (ex : la halte-garderie en période scolaire, le Salon de la diversification agricole, etc.), qui collabore à des projets avec d'autres organismes de la municipalité (ex : laboratoire rural, projet démographique) et qui peut également servir de levier dans le démarrage de projets d'individus ou d'organisations (ex : groupe d'achat du Rang 13).

La crise des bureaux de poste, un élément qui a rassemblé des gens autour d'une cause à Saint-Camille a suscité une prise de conscience, a réveillé certains leaders encore plus, a déclenché des lumières, même si c'était amorcé avec le P'tit Bonheur et a déclenché l'idée du CIMR et ensuite de la Corpo. Il y a eu une prise de conscience plus générale dans la collectivité : comment on se développe pour arrêter de perdre nos services, comment faire pour virer ça de bord et se donner des outils qui nous permettraient de progresser, plutôt que d'attendre et de continuer de perdre des choses. (...). La Corpo est un de ces outils que la communauté s'est donnés (entrevue no. 1).

La Corporation compte entre 30 et 40 membres chaque année répartis en deux catégories : les membres individuels et les membres corporatifs. La cotisation annuelle est de 10\$ pour les membres individuels et 20 \$ pour les membres corporatifs. Les cotisations servent surtout à démontrer le soutien des individus et entreprises à la mission de la Corporation.

L'Assemblée générale annuelle rassemble une quarantaine de personnes chaque année. Une période assez importante (45-60 minutes) est réservée aux échanges et à la présentation de projets. Cette plénière permet aux citoyens présents d'exprimer certaines idées de projets qu'ils aimeraient voir mis sur pied par la Corporation ou de s'informer plus particulièrement sur des projets en cours. Le vote est rarement, voire jamais demandé, les administrateurs et le coordonnateur privilégient la discussion et le consensus.

Vente du presbytère et la naissance de la Corvée

En 1998, le presbytère mis en vente par la Fabrique est racheté par le Groupe du coin qui travaille ensuite à lui définir une nouvelle vocation. Encore une fois, le support et l'investissement du Groupe du coin permettent de préserver un bâtiment qui fait partie du patrimoine bâti de Saint-Camille et de répondre à un besoin exprimé par les résidents, celui de logements et de soins de santé pour les personnes âgées.

Le projet coopératif La Corvée est né, d'une part, du constat du manque d'infrastructures d'habitation et de soins appropriés pour les aînés qui doivent quitter une propriété trop exigeante et souvent trop vaste, et d'autre part par le besoin de « trouver une nouvelle vocation structurante à une propriété en partie inoccupée, mais dont la valeur architecturale assure la cohésion du centre du village reconnu comme aire patrimoniale au schéma de la MRC » (Sylvain Laroche, cité dans Secrétariat aux coopératives, 2005).

Une coopérative de solidarité en soins de santé voit le jour en 1999 et les premiers résidents font leur entrée dans la coopérative d'habitation en 2000. Le regroupement des deux entités représente en soi un aspect innovant du projet. Le nom choisi, *la Corvée* « répond à la vision de développement des membres fondateurs, qui voulaient lui conférer un caractère d'entraide, de rassemblement et de travail en commun » (Secrétariat aux coopératives, 2005). La coopérative d'habitation qui compte 9 logements (5 logements indépendants en plus des 4 qui ont été aménagés dans le presbytère) conserve encore aujourd'hui sa vocation initiale; les logements sont tous occupés et s'il y en avait davantage, ils seraient probablement tous loués.

Figure 11. La Corvée



La Corvée compte une quarantaine de membres qui ont payé une part sociale de 250\$ chacun. Les trois catégories de la coopérative sont : membre familial, membre individuel et membre corporatif. Le conseil d'administration est composé de cinq membres, dont une résidente de la coopérative d'habitation, un représentant citoyen et trois membres individuels.

La plus grande difficulté rencontrée par la Corvée est le financement de base de l'organisme. L'aide financière que la coopérative a obtenue était la plupart du temps en lien avec des projets dits innovants.

Pour la coopérative de solidarité comme tous les organismes en milieu rural, le modèle de développement favorisé par l'État est en forme d'entonnoir tout le temps. C'est-à-dire, on te donne des subventions pour démarrer, après ça on te dit faut que tu sois autosuffisant. Après on va te redonner des subventions, mais pour innover. Pour faire autre chose, jamais, jamais, jamais pour assumer une partie du fonds de roulement dont on a besoin dans ces organismes-là (entrevue no.6).

La Corvée a d'ailleurs remporté plusieurs prix, parfois accompagnés de bourses, qui n'ont toutefois pas permis, jusqu'à aujourd'hui d'assurer le financement de la mission au quotidien, ni de la consolider, ni de développer les services déjà en place.

La coopérative de soins de santé a connu de son côté, plusieurs difficultés qui ont conduit à sa mise en veilleuse en 2009. On mentionne entre autres la difficulté à assurer le financement de l'organisme, la difficulté de recruter des professionnels de la santé par rapport au bassin de population et la difficulté à œuvrer dans le réseau de la santé en tant

que coopérative. Un informateur a d'ailleurs mentionné la difficulté de s'insérer dans la chasse gardée du domaine de la santé.

L'autre mur qu'on frappe, c'est que, quand on travaille dans le domaine de la santé et de la prévention, on arrive avec les budgets de la santé publique qui sont tous dédiés et dans lesquels il est difficile de s'insérer. On rencontre alors deux barrières : celle de la mission de la santé publique et la barrière syndicale. Aussitôt que tu veux intervenir dans l'accompagnement, l'hygiène personnelle, etc., ils répondent : c'est dans notre mandat (entrevue no 6).

Lors de l'AGA de juin 2010, les membres ont demandé un peu de temps pour explorer la possibilité d'élargir les activités de la coopérative afin de les adapter aux besoins des familles. Cette coopérative a tout le potentiel de demeurer un organisme phare dans le développement de la communauté. Avec l'importance qu'on accorde encore à l'heure actuelle à tous les programmes en lien avec la promotion de la santé, de l'activité physique et de la saine alimentation, il est fort probable que la Corvée ait un avenir prometteur à Saint-Camille, en lien avec les aînés, mais également les familles, enfants et adultes compris.

Le microprogramme en éthique appliquée

Cette formation a été identifiée par plusieurs comme une étincelle qui a ravivé la flamme, un des moments phares en matière de développement local à Saint-Camille. Initiée par le P'tit Bonheur par le Centre d'interprétation du milieu rural (CIMR), en collaboration avec l'Université de Sherbrooke, cette formation a regroupé 27 personnes de plusieurs milieux socioprofessionnels, de Saint-Camille (18) et d'ailleurs dans la MRC des Sources (9). Parmi eux, se trouvaient des agriculteurs, des aînés, des élus, des agents de développement, des jeunes, des présidents d'organismes et des professionnels, eux-mêmes issus de plusieurs réseaux : Centre local de développement (CLD), MRC, Société d'aide au développement des collectivités (SADC), Union des producteurs agricoles (UPA), Corporation de développement communautaire (CDC), Centre de santé et de services sociaux (CSSS), groupes d'intérêts non organisés, etc. Le cours, qui se voulait très appliqué à la réalité terrain des étudiants, a aussi permis de rencontrer une trentaine de personnes issues du milieu aux fins de discussions et d'échanges sur des questions éthiques concernant la communauté (Rapport final dans le cadre des Projets pilotes du Partenariat rural canadien, 2004 :1).

À court terme, ce projet voulait créer l'opportunité pour les délégués des différents réseaux de suivre la formation, de participer à la recherche-action et de développer de nouvelles habiletés dans la prise de décision éthique. À long terme, nous souhaitions que ce projet développe un processus de formation continue qui favoriserait la responsabilité citoyenne ainsi que la recherche de réponses créatives et collectives pour un développement communautaire fort et durable (Rapport final dans le cadre des Projets pilote du Partenariat rural canadien, 2004 : 1)

À l'automne 2001, le premier cours d'un microprogramme en éthique appliquée est offert à Saint-Camille. Préparé et animé par Jean-François Malherbe, à l'époque résident de Saint-Camille et professeur dans le programme d'éthique appliquée de l'université de Sherbrooke, le projet visait à « élever le niveau de formation de la communauté rurale de Saint-Camille, notamment en matière de prise de décision éthique en situation complexe et de responsabilité citoyenne, dans le domaine du développement durable » (Rapport final dans le cadre des projets pilotes du partenariat rural canadien, 2003 : 1).

Le deuxième cours de la série de 10 (*Prise de décision en situation complexe*), se déroulait sous la forme d'une recherche-action ayant comme objectif général de mieux comprendre les incitants et les obstacles à l'autodéveloppement d'une communauté rurale. À travers cette démarche de recherche sur le terrain, les participants étaient appelés à mettre en application les outils éthiques vus dans le premier cours dans le but d'en favoriser l'intégration. Le thème général de cette recherche-action était *Influencer la démographie*, rejoignant ainsi une problématique réelle et actuelle dans la MRC d'Asbestos. Cinq sous-thèmes étaient explorés par autant de sous-groupes de trois à cinq participants : occupation du territoire, qualité du paysage, accueil et intégration des nouveaux arrivants, loisirs, culturel et communautaire, et réflexion, recherche et formation pour un terreau propice à la responsabilité citoyenne (Barrette, 2004 :4).

Au total, dix cours de 45 heures ont été offerts à deux cohortes d'étudiants. Ces cours ont eu plusieurs impacts majeurs, que ce soit sur le plan individuel des participants, sur le travail interorganisations et donc, plus globalement, sur l'ensemble de la collectivité. Dans une étude réalisée en 2003, Sophie Barette fait ressortir deux leçons apprises de cette expérience :

1. Il existe un réel besoin de formation chez les acteurs terrain du développement rural;
2. La formation continue de type universitaire des acteurs terrains d'une petite communauté est réalisable sous certaines conditions (intérêts, temps, etc.) (Barrette, 2003 : 4).

Dans le rapport final de la recherche-action, on peut lire : « s'il faut nommer un héritage commun issu de cette expérience de formation, c'est la pratique du regard « MÉTA » propre à la science, qui permet de *s'élever au-dessus des choses, d'en voir la mécanique* (...) » (Barrette, 2004 : 7). Des éléments plus précis ont été nommés par les participants comme étant des incitants et des obstacles au développement des communautés. Ils se déclinent en 3 catégories : la notion du temps, le décloisonnement et les conditions souhaitables. En lien avec le temps, les étudiants ont relevé l'importance de l'équilibre entre la réflexion et l'action ; le fait de prendre du recul face à une situation relativise l'urgence d'agir et permet d'avoir une vue d'ensemble de la problématique. C'était une nouveauté pour plusieurs, car comme l'indique un des étudiants : « en réunion, prendre le temps de réfléchir ensemble, d'analyser, de débattre – sans nécessairement qu'il y ait un résultat au bout de trois heures – c'est quelque chose qui ne se fait pas » (cité dans Barette, 2004 : 9).

En lien avec le décloisonnement, il a entre autres été question d'ouverture aux autres et à leur réalité. Le développement d'un langage commun, la capacité de reconnaître l'objet d'un désaccord et de le nommer font également partie des apprentissages identifiés. On peut ici faire un lien avec la recherche intitulée *Conditions de réussite des initiatives locales de lutte contre la pauvreté et l'exclusion qui mobilisent des ressources de l'économie sociale* (Klein et Champagne, 2011 : 3) qui dit que « *la réussite des initiatives locales dépend de l'existence d'instances et d'organisations qui permettent de régler localement les conflits entre les acteurs et d'apprendre à agir collectivement* ». À cet effet, le microprogramme en éthique appliquée aurait servi « d'incubateur » au développement d'une telle instance, par l'espace de débat créé entre les acteurs, permettant en fin de compte, la création du langage commun permettant d'identifier, de nommer et de régler les conflits à l'interne de la communauté. Les participants à la formation acquièrent ainsi des compétences de médiation lors de conflit, en plus des connaissances théoriques et celles reliées aux travaux pratiques.

Les participants au microprogramme ont également été appelés à se prononcer sur les conditions souhaitables dans la mise en place d'une telle formation dans une autre communauté. Ils ont mentionné la disponibilité du milieu à ce type de formation, avec la curiosité intellectuelle et l'importance d'adapter la formation à la communauté où elle prend place; une des façons d'y arriver est probablement d'utiliser les réseaux existants entre les acteurs pour, d'une part recruter des étudiants et, d'autre part, dans l'utilisation de situation concrète dans la méthode d'enseignement. Finalement, le fait qu'une formation universitaire ait été donnée sur place est probablement la condition la plus souhaitable; l'horaire était ainsi adapté aux participants et le côté intimidant de l'université est évité.

L'obtention de ressources financières peut sans aucun doute être ajoutée aux conditions souhaitables identifiées par les étudiants. Dans ce cas-ci, le programme des Projets pilotes du Partenariat rural canadien a permis d'obtenir la somme de 15 000 \$ pour la coordination de la formation en éthique. Ce financement a entre autres servi à organiser le calendrier de formation et à s'occuper de tous les aspects pratiques-pratiques.

Les thèmes sur lesquels les participants au microprogramme en éthique appliquée se sont penchés et les travaux réalisés ont donné lieu à d'autres projets, à la création d'organismes ou encore à des projets à long terme. Par exemple, le *Plan stratégique pour un développement durable horizon 2014*, adopté par la municipalité en avril, 2008 a d'abord été imaginé et rédigé dans le cadre d'un des cours du microprogramme d'éthique. La création de la Clé des champs, coopérative de production maraîchère est aussi en partie reliée à des travaux d'éthique. L'enjeu de la démographie, identifié avant la formation en éthique mais traité dans celle-ci comme un des thèmes généraux, a donné naissance au projet de hausse démographique. On retrouve dans le *Plan stratégique pour un développement durable* de la municipalité, la liste des enjeux en lien avec la démographie. Par exemple, on retrouve l'occupation du territoire, la responsabilisation et la solidarité entre citoyens, le maintien et le développement des services de proximité, le maintien de l'école du village, la relève sur le plan des diverses organisations du milieu et la pérennité de la communauté.²⁶

La Clé des champs

En 2003, la coopérative de solidarité la Clé des champs a été créée. Sa mission est de *renforcer la diversification agricole tout en favorisant le retour à la prise en charge de la transformation et de la commercialisation de nos matières premières. La Clé des Champs a comme principal mandat d'exploiter une entreprise en vue de fournir du travail à ses membres ainsi que des biens et services à ses membres utilisateurs dans le domaine du développement agroalimentaire et forestier*²⁷.

Concrètement, la Clé des champs produit des légumes biologiques, qui sont distribués en paniers, selon le mode de l'agriculture soutenue par la communauté (ASC)²⁸ et qui sont vendus au détail directement à la Clé des champs une fois par semaine. L'épicerie du village vend les surplus de la Clé des champs et ce, depuis le début de la coopérative. Le

²⁶ Pour la liste complète des enjeux, on peut consulter le Plan stratégique en ligne : <http://www.saint-camille.ca/citoyens/plan-strategique-pour-un-developpement-durable>

²⁷ <http://www.cle-des-champs.qc.ca/mission-diversification-agricole.html>

²⁸ L'Agriculture soutenue par la communauté (ASC) est une manière d'aider la petite agriculture locale. Les membres ou « partenaires » achètent une part de la production avant le début de la saison, ce qui fournit aux agriculteurs le revenu préalable nécessaire à l'achat des graines et aux dépenses courantes. Les membres reçoivent alors un panier (leur « part ») de produits chaque semaine (http://home.cogeco.ca/~scurran14/fr_communityAg.shtml, consulté le 29 janvier 2012).

nombre de paniers varie selon les années, à titre d'exemple, en 2011, la Clé des champs fournissait une soixantaine de paniers.

Figure 12. Alexandre Cardin et Catherine Audet, maraîchers à la Clé des champs



La Clé des champs est plus qu'un simple producteur de légumes, *c'est un projet agricole qui s'inscrit dans le développement local de Saint-Camille. C'est un projet imaginé, conçu, développé et administré par les leaders locaux. La communauté n'est pas une ressource comme une autre, mais bien le point de départ de ce projet* (Lair, 2011 : 6). Les citoyens ont été un appui important pour la Clé des champs, depuis ses tout débuts; par l'achat de paniers ou en participant chaque année à la corvée printanière de ramassage de roches. Autre appui important, c'est un agriculteur de Saint-Camille qui loue à la Clé des champs les 7 acres de terre sur lesquelles elle cultive les légumes.

Comme dans toutes des coopératives de solidarité, la cinquantaine de membres sont répartis en trois catégories : les membres-utilisateurs, les membres de soutien et les membres travailleurs. La part sociale est de 250\$. Le conseil d'administration a été réduit à sa plus simple expression en 2009 pour faciliter la gestion et les communications entre les administrateurs et les travailleurs. Au nombre de 7, les administrateurs sont passés à 5 membres, deux travailleurs, deux utilisateurs et 1 membre de soutien.

La situation de la Clé des champs

La Clé des champs a été fortement ébranlée en 2010. Les difficultés rencontrées se sont traduites par un CA réduit (3 administrateurs au début de 2011, les autres ayant démissionné), un renouvellement du personnel complet (parfois d'années en années) et une dette importante. Les défis que la Clé des champs doit relever sont nombreux; en plus de la stabilité du personnel, on retrouve la mise en marché des produits, la vente des paniers et la rentabilité financière de la coopérative.

Le cas de la Clé des champs a récemment fait l'objet d'une étude de cas du Centre d'innovation sociale en agriculture (CISA, Richard Lair, 2011) qui a permis de classer les facteurs de réussite et d'échec de la coopérative en trois grandes catégories, selon la théorie des capitaux : le capital humain, le capital social et les autres capitaux (physique, économique et politique).

Tableau 6. Synthèse des facteurs de réussite et d'échec de la Clé des Champs selon Lair, 2011 : 22.

TYPES DE FACTEURS	FACTEURS DE RÉUSSITE	FACTEURS D'ÉCHEC
Facteurs liés au capital humain	<ul style="list-style-type: none"> - Leadership - Compétences en gestion - Valeurs partagées 	<ul style="list-style-type: none"> - Absence de compétences agronomiques au sein du CA
Facteurs liés au capital social	<ul style="list-style-type: none"> - Appui de la communauté - Appui des maires - Liens d'attachements forts - Liens relationnels forts 	<ul style="list-style-type: none"> - Travailleurs salariés (gestion des ressources humaines)
Autres capitaux (physique, économique et politique)	<ul style="list-style-type: none"> - Aides du CLD, SADC, Emploi Québec - Mise en marché : Équiterre, les Jardins de la Cité et l'épicerie du village 	<ul style="list-style-type: none"> - Sol défavorable - Météo défavorable - Bris de machineries - Gros investissements (actifs) - Pas admissible aux programmes de la Financière agricole - Peu d'aides de la part du MAPAQ et de l'UPA - Mise en marché : échec à vendre les produits au Métro d'Asbestos et dépenses plus élevées que les revenus tirés du marché public de Sherbrooke.

Comme le démontre ce tableau, les difficultés de la Clé des champs sont en grande partie liées aux facteurs physiques (comme la météo, les sols, la machinerie), les dettes, l'absence d'aide financière de la part des programmes agricoles traditionnels et la mise en marché. Quelques-uns de ces facteurs sont hors du contrôle humain; d'autres, comme l'absence de compétences agronomiques au sein du CA ou la gestion de ressources humaines (embaucher des travailleurs prêts à travailler selon les exigences du travail agricole, donc parfois sans horaire fixe), sont davantage du ressort des administrateurs et de la direction.

Entre septembre 2010 et avril 2011, les administrateurs qui ont maintenu la Clé des champs à bout de bras ont fait preuve de beaucoup de courage, de ténacité et d'imagination. Il a souvent fallu une confiance à toute épreuve pour ne pas fermer boutique. La venue d'un couple de maraîchers dynamiques et décidés à s'engager dans le projet pourrait également faire une différence sur le futur de la coopérative. La communauté a toutefois un rôle important à jouer; bien sûr par l'achat de paniers de légumes, mais également et peut-être plus encore, en accueillant et en intégrant les maraîchers à la vie communautaire de Saint-Camille pour que ceux-ci développent un sentiment d'appartenance au lieu et à la Clé des champs. Car si la coopérative a l'avantage d'appartenir à ses membres et donc de répartir le risque entre plusieurs personnes, une entreprise agricole (privée ou coopérative) doit fonctionner selon les rythmes de la nature; il y a des moments de la saison où il faut travailler sans compter ses heures. Peu d'employés salariés développent un tel attachement à une entreprise tandis que le propriétaire d'une ferme est lié émotivement à sa terre, à ses cultures, à son gagne-pain; il peut même aller jusqu'à se priver de salaire.

L'histoire de la Clé des champs est à suivre...

Avec l'école, une « communauté apprenante »²⁹

Depuis 2002, l'école Christ-Roi de Saint-Camille fait partie du projet Écoles éloignées en réseau (ÉÉR). Il s'agit d'un projet de recherche-action initié en 2001 par le ministère de l'Éducation du Québec, piloté par le Centre francophone d'informatisation des organisations (CÉFRIO). Dès le départ, il visait l'examen des possibilités offertes par les technologies de l'information et de la communication (TIC) pour améliorer l'environnement éducatif des petites écoles de village. Une autre intention s'est rapidement ajoutée, soit celle de l'inscription de ces écoles dans un contexte de développement local³⁰. Au moment de la mise sur pied du projet ÉÉR, dans plusieurs régions du Québec, le constat est semblable : la baisse significative de la population et

²⁹ Titre tiré de l'article *Longue vie à Saint-Camille!*, article de Bernard Cassen publié dans le Monde Diplomatique en 2006.

³⁰ L'École éloignée en réseau. Une contribution au maintien et au développement des petites écoles de village, CEFRIQ et MDEIE, 2004

par le fait même d'enfants, observée en milieu rural dès le début des années 1990 a pour conséquence de menacer sérieusement la survie de l'école locale. Les effets néfastes sur une communauté engendrés par la fermeture d'une école en milieu rural sont déjà connus. Dans son Avis pour une politique gouvernementale de développement rural, Solidarité rurale affirmait que «*la perte d'un tel service devient bien souvent synonyme d'abandon, d'isolement du reste de la société. L'école est souvent perçue comme un élément de base dans la perspective d'une recomposition sociale des petites communautés dévitalisées. Elle est un lieu d'enracinement dans la culture, les valeurs et l'identité locales. Avant tout, elle est un service public qui doit demeurer accessible à tous.* »³¹

Cette vision du développement affirme que les petites communautés ont tout intérêt à miser d'abord sur leurs forces et leurs acquis pour établir leurs objectifs et leurs priorités de développement. Et surtout pour se définir par rapport aux acteurs extérieurs (les autres municipalités, les MRC, les ministères, etc.). Suivant ce raisonnement, on suppose que l'école est une force vive du milieu, un acteur important du développement local. Dans le cadre du projet d'Écoles éloignées en réseau, en plus de l'utilisation des TIC, on posait l'hypothèse qu'un projet d'implantation de l'ÉÉR peut servir le développement local au même titre que des projets de nature économique et sociale.

Situation actuelle

En 2007-2008, l'école Christ-Roi participe encore au projet d'ÉÉR et devant la menace d'institutionnalisation³² qui plane à ce moment, l'école Hamelin de Wotton et l'école Notre-Dame-de-Lourdes de Saint-Adrien se joignent au projet, créant ainsi le Regroupement des Sources en réseau. Fruit d'une initiative qui inclut les maires des 4 communautés³³, des parents et des citoyens, ce partage de ressources permet de maintenir les trois écoles ouvertes et permet à d'autres, comme les membres des conseils d'établissement d'expérimenter eux aussi le travail en réseau. En effet, depuis février 2010, les trois conseils d'établissement tiennent leurs rencontres en simultané, chacun dans leur milieu, en utilisant la visioconférence. Les outils interactifs utilisés dans les classes en réseau sont utilisés également durant les rencontres des Conseils d'établissement, entre autres le tableau numérique interactif, un dispositif alliant les avantages d'un écran tactile et de la vidéo projection.

³¹ Cité dans CÉFRIO, 2004-A.

³² La commission scolaire prévoyait alors créer une seule école, avec un «pavillon» à Saint-Camille, un à Wotton et un autre à Saint-Adrien.

³³ Ham-Sud participe également, puisque les enfants de cette municipalité fréquentent l'école de Saint-Camille.

Figure 13. Réunion des conseils d'établissements en réseau



Le projet de développement démographique

Toutes les actions de lutte contre la perte de services de base et de revitalisation de la communauté entreprises avec la crise du bureau de poste culminent en quelque sorte dans ce projet de développement démographique. Pour que la hausse démographique soit significative et par le fait même visible dans les indicateurs de Statistique Canada par exemple, le meilleur moyen reste l'augmentation de ménages, donc la construction de nouvelles maisons dans le village.

À la suite de ce constat, en 2003, la municipalité donne à la Corporation de développement le mandat de mettre en place une série de mesures pour atteindre la cible de la hausse démographique de 10 % en 10 ans. Pour mener ce mandat à bien, deux demandes de financement sont déposées au Pacte rural (première génération), sur la base d'un plan composé de **5 actions-hypothèses** :

- 1- Le projet immobilier des fermettes du Rang 13.
- 2- Le projet immobilier du parc agrovillageois à proximité du village.
- 3- La mise en valeur de l'école primaire et des TIC (technologies de l'information et des communications), ainsi que de la formation continue des adultes comme actions clés du développement démographique et économique.
- 4- Le travail en réseau des différents groupes d'intérêt de Saint-Camille comme voie essentielle pour assurer le développement (leadership de participation)

- 5- Le travail en réseau avec les villages avoisinants (Ham-Sud, Saint-Adrien, Saint-Georges, Wotton) et la MRC comme voie incontournable pour assurer le développement démographique et économique.

La première demande de financement est déposée dans le cadre du volet supralocal du pacte rural et est en lien avec les 3 dernières actions-hypothèses. Intitulée « *L'école au cœur du développement démographique* », ce projet vise à « *1- réaliser une recherche-action ayant en son centre l'école, afin d'accroître la population de Saint-Camille de 10% en 10 ans et ce, en collaboration avec les différents groupes d'intérêt de Saint-Camille (organismes, groupes informels, générations, groupes mixtes) et la participation des communautés de Ham-Sud, Saint-Adrien, Saint-Georges et Wotton, 2- partager les résultats de la recherche avec les municipalités de la MRC des Sources* ».³⁴ Ce projet était en lien avec les 3 dernières actions-hypothèses et pour le mener à bien, la Corporation de développement embauche un chargé de projet grâce aux 20 000 \$ reçus.

Les deux premières actions-hypothèses ont fait l'objet d'un projet au pacte rural local. Dans le but de « *1- recueillir et ordonner des expériences, des idées et des objectifs quantifiables, pour la réalisation des projets de fermettes du 13^e rang et du projet immobilier à proximité du parc agrovillageois, 2- bâtir un programme d'actions innovantes et mobilisatrices, 3- mobiliser les groupes d'intérêt de Saint-Camille dans un esprit de collaboration et de reconnaissance des forces complémentaires et 4- partager les résultats de la recherche avec l'ensemble des municipalités de la MRC pour un effet multiplicateur et structurant afin d'améliorer la qualité de vie des communautés rurales* »³⁵, une aide de 10 000 \$ a été accordée, ce qui a permis d'embaucher un coordonnateur adjoint.

Saint-Camille, à travers ses organismes pivots, a utilisé ses apprentissages collectifs pour élaborer un nouveau projet en partenariat avec des acteurs endogènes et exogènes de la communauté, utilisant du même coup, les programmes publics de façon créative (Klein et Champagne, 2011 : 305 et suivantes³⁶), en l'occurrence l'enveloppe du pacte rural et l'hybridation des ressources.

Le projet du Rang 13 et la Coopérative du Rang 13

Lors d'un forum de la municipalité de Saint-Camille en 2004, devant la problématique de la perte démographique du village, les citoyens se sont dotés d'orientations qui leur permettraient de garder une communauté en santé, apprenante et nourricière au temps présent. Le projet de développement des fermettes du rang 13 est un des produits de cette réflexion et des actions qui l'ont appuyée. Les résidents fondateurs, qui ont participé à toutes les étapes de conception du projet (...) sont solidaires aux orientations de Saint-Camille. Ils

³⁴ Tiré de la demande présentée au pacte rural supra-local.

³⁵ Tiré de la demande présentée au pacte rural local.

³⁶ Voir la conclusion de l'ouvrage de Klein et Champagne (2011) pour une analyse globale.

*désirent que le développement du rang 13 soit basé sur des principes de développement durable qui seront appliqués au quotidien dans l'ensemble des actions de ses résidents.*³⁷

Le projet démographique du Rang 13 est un projet domiciliaire innovateur basé sur le concept d'économie résidentielle. Celle-ci fait le pari que les nouveaux résidents recherchent d'abord une qualité de vie et que pour la trouver, ils sont prêts à travailler à l'extérieur du territoire de résidence.

Ce projet est parti d'une idée qui paraissait folle et impossible à réaliser : sur les 300 acres de terre boisée traversés par la rivière Nicolet, on visait la venue de 25 familles désirant habiter le territoire toute l'année et désirant mettre sur pied un projet agroforestier. De ces deux critères, on doit retenir que c'est l'occupation du territoire et l'ouverture au mode de vie rural et agricole qui est primordial. Nul besoin de réorienter sa carrière vers l'agriculture pour rencontrer l'obligation du projet agroforestier; la culture d'un jardin ou l'aménagement de sa forêt y répondent adéquatement.

La Coopérative du Rang 13 a été créée en juin 2007 et elle a permis aux membres de se regrouper en une personne morale entité légale, facilitant ainsi l'achat des 300 acres de terrain et les négociations avec des entrepreneurs et des organisations, comme la Société canadienne d'hypothèque et de logement (SCHL), Hydro-Québec ainsi que certains bailleurs de fonds. Un tel regroupement a donc permis de progresser plus aisément dans la construction des chemins et l'installation des télécommunications.

Sa mission est *d'exploiter une entreprise en vue de fournir des biens et des services à ses membres utilisateurs et utilisatrices dans le domaine de la construction, des infrastructures routières, énergétiques, de télécommunications et de réseaux d'égout pluvial et toute autre activité connexe, tout en regroupant des personnes ou sociétés ayant un intérêt économique, social et culturel dans l'atteinte du présent objet* (Statuts et règlement de la Coopérative du Rang 13, 2007 :4).

La coopérative compte 3 catégories de membres : utilisateurs, de soutien et auxiliaires. Dans les faits, il n'y a pas de membres auxiliaires et les membres-utilisateurs sont les propriétaires des terrains du Rang 13; chaque famille membre possède 25 parts sociales de 10 \$, pour un total de 250 \$ en parts sociales. Parmi les membres de soutien, on retrouve des membres individuels et des membres corporatifs.

³⁷ Extrait de la Charte créée par les résidents du Rang 13, disponible à l'adresse suivante : <http://www.messources.org/habitat/rang13/charte>

Le CA est composé de 7 administrateurs; six des sept sièges sont réservés aux propriétaires (membres utilisateurs) et l'autre poste est réservé à un membre de soutien.

Le financement initial de la coopérative

Au départ, la coopérative n'a bénéficié d'aucune forme d'aide financière externe. Ce qui veut dire que ce sont les membres qui ont fourni le capital pour la mise sur pied de l'ensemble des infrastructures (routes, électricité et télécommunications). Chaque propriétaire de terrain a fourni 14 000 \$ au départ et a ajouté 9 000 \$ supplémentaires pour couvrir les dépassements de coûts en lien avec l'installation de l'électricité.

Par contre, la coopérative a bénéficié de contributions en nature importantes de plusieurs partenaires, comme le montre le tableau suivant.

Tableau 7. Les partenaires impliqués et leurs contributions au projet du Rang 13.

Partenaires	Contributions
Municipalité	<ul style="list-style-type: none"> - Recherche de financement pour la mise à niveau des routes d'accès (Chemin Couture, Rang 13 et 14). - Mise en place d'une vision de développement et de valeurs inclusives. - Mise en place d'une politique familiale - Offre de loisirs bonifiés. - Collaboration avec l'ensemble des acteurs du milieu. - En collaboration avec la Corporation de développement, offre de divers programmes d'aide et services pour rendre ces espaces ruraux accessibles à des jeunes familles.
Corporation de développement	<ul style="list-style-type: none"> - Coordination du projet - En collaboration avec la municipalité, offre de divers programmes d'aide et services pour rendre ces espaces ruraux accessibles à des jeunes familles, notamment un service de garde parascolaire.
P'tit bonheur et CIMR	<ul style="list-style-type: none"> - Accueil des visiteurs - Prêt de salles pour les réunions (définition du projet, CA, AGA, etc.) - Cocoordination du projet (avec la Corporation de développement)
École primaire Christ-Roi	<ul style="list-style-type: none"> - Mise sur pied du projet de l'école citoyenne en vue de rapprocher l'école et son milieu de vie. - Poursuite de projets dynamiques, à travers sa mission éducative et des projets d'apprentissage stimulants qu'elle mène avec les élèves (ÉER, laboratoire rural, projet de recherche sur les jardins écologiques, etc.
Pacte rural local et supralocal	30 000 \$ au total

Caisse Desjardins de Saint-Camille, Caisse d'économie solidaire et la SCHL	Diverses mesures financières favorisant l'établissement des futurs résidents.
MAMROT via le député Yvon Vallières	Accessibilité des chemins Couture et du Rang 13 et 14: 80 000 \$
Ministère des transports	Élargissement du pont du Rang 13 et 14.
Organismes de développement de la région	CLD, SADC, CDC, CJE, le Forum jeunesse Estrie, la MRC des Sources : soutien pour la réalisation de projets connexes afin de favoriser l'intégration des nouveaux arrivants sur le territoire.

En plus de tous ces partenaires, les membres de la coopérative ont participé à toutes les étapes de la conception du projet du Rang 13, à sa mise sur pied et ils ont rédigé une charte dans laquelle ils affirment leur solidarité avec les orientations de Saint-Camille, leur désir que le développement du Rang 13 soit basé sur des principes de développement durable, eux-mêmes appliqués au quotidien, dans l'ensemble des actions des résidents du projet³⁸. Cette charte comporte 3 sections qui concernent : 1-l'environnement économique, 2-l'environnement écologique et 3-l'environnement social et culturel. En introduction, on peut lire: *cette charte est basée sur la confiance et le respect. La mise à contribution de l'éthique de chacun et chacune fait partie intégrante de notre vision du développement durable. Chaque résident du Rang 13 est responsable de poser des actions cohérentes avec l'objectif de vivre dans une communauté en santé. La coopération et le partage de connaissances et d'expériences permettent de trouver des solutions créatives pour y arriver.*

³⁸ Tiré du site web du Portail mes Sources : <http://www.messources.org/habitat/rang13/charter>

Figure 14. Vue sur le territoire du Rang 13



Durant un peu plus de 2 ans, les membres du CA se sont réunis chaque semaine, le soir de 18h30 à 22h00. En plus des rencontres hebdomadaires du Conseil d'administration, les membres avaient une liste de choses à faire durant la semaine.

Objet de multiples aventures, la construction des chemins, le branchement de l'électricité et des télécommunications dans le secteur, a demandé un travail sans relâche durant tout ce temps et plus encore.

Mais le plus grand défi je pense a été de maintenir la cadence qu'on avait et de pas lâcher. (...) On s'était fait un budget au départ et finalement ça a augmenté de beaucoup. (...) On connaissait rien à faire des chemins, mettre de l'électricité ou des télécommunications.

Les premiers qui ont signé et qui ont acheté des terrains, ils prenaient le risque que ça marche pas. La coop avait acheté tous les terrains et elle les revendait. Les premières ventes, c'est là qu'arrivait l'argent pour faire des choses. Donc les premières familles qui ont acheté, c'est elles qui ont pris le risque. Et tout le monde après qui est arrivé dans la coop, a pris le risque que les coûts augmentent en cours de route. C'était un gros défi et je suis encore surpris que ça ait pas bloqué un moment donné par rapport à ça. Quand t'embarque dans un projet, tu veux savoir combien ça va coûter, quand est-ce que ça va être fini, tandis que là, y'a un

groupe de gens qui est resté depuis le début et qui a fait en sorte que ça marche malgré tous les risques, les dépassements de coûts et d'échéancier (entrevue no. 7).

Après l'ouverture des chemins et l'arrivée de l'électricité en 2008, les télécommunications sont finalement arrivées en juin 2010 au grand bonheur des résidents. Et la chose n'est pas banale : le « quartier » de 25 maisons, situé à 9 kilomètres du village est branché par fibre optique. L'importance accordée aux télécommunications dans ce projet démontre qu'Internet est dorénavant un service de base au même titre que le téléphone.

Aujourd'hui, la coopérative développe son volet services aux membres et à la communauté, par la mise sur pied d'un groupe d'achats de produits biologiques. L'objectif étant de diversifier l'offre de services et d'augmenter le nombre de clients.

En bout de ligne, c'est toute la population de Saint-Camille qui a été partenaire de cette aventure qu'est le projet du Rang 13. D'abord par l'acceptation du projet, malgré les réticences initiales; au premier abord, il était difficile pour certains de croire que des familles puissent (et souhaitent) s'installer à cette distance du village, au fond d'un rang qui était encore relativement sauvage. D'autres craignaient le retour des communes des années 1970. Les citoyens ont eu l'espace pour exprimer leurs craintes, poser leurs questions et ont finalement endossé le projet de façon magistrale. Dans le communiqué de presse de l'inauguration des chemins Durand et Pinard, le président de la coopérative du Rang 13 souligne que « *la communauté toute entière et ses organismes communautaires et coopératifs, par leur ouverture, par leur accueil, par leur volonté de grandir, ont exercé leur grande séduction* » (Beauregard, 2009).

D'ailleurs, le processus d'accueil des nouveaux résidents a été une occasion d'apprentissage et de développement d'une expertise importante pour Saint-Camille, permettant l'intégration harmonieuse des nouveaux venus et la mise sur pied d'un projet pour favoriser le retour ou la venue des jeunes en Estrie (voir également la description du projet Inode Estrie à la page 80).

Un des aspects de l'harmonie de la cohabitation c'est toute la démarche que Sylvain Laroche a faite depuis le début du processus du projet du Rang 13, d'accompagner les nouveaux. Ceux qui sont là actuellement, ont compris une large part du fonctionnement du village. (...) Dans le processus du développement du Rang 13, à toutes les 6 semaines, il y avait des rencontres au P'tit Bonheur avec Sylvain et parfois quelques autres leaders de la communauté, (...) de 2003 à 2007. Au fil du temps, les gens sortaient de la bâtisse et rencontraient des gens [de Saint-Camille]. Ils ont appris à arriver dans un lieu (...). Et ça c'est fondamental, ça fait partie des secrets de la sauce. (...) Dans ce cas-ci, c'est assez évident que c'est un processus de formation sur comment arriver quelque part (entrevue no. 6).

Lui Sylvain il était convaincu (...) qu'en créant de l'espace, faut en même temps accompagner les gens pour qu'ils entrent tranquillement dans la communauté. Les gens du Rang 13 se sont réunis (...), ils ont participé à toutes les activités communautaires de la paroisse. Ils se sont impliqués partout, on les a vus dans le village. De sorte qu'ils sont devenus des citoyens avant même de s'être construit. C'était pas des étrangers. C'est moins menaçant. (...) C'est des gens qui se mêlent facilement, s'impliquent dans tout, ils sont aidants. Ils arrivent pas en bousculant les idées et les valeurs qu'on a ici. Ils s'intègrent dedans et ça Sylvain l'avait vu (entrevue no. 4).

Le projet du Rang 13 a probablement contribué à renforcer l'identité positive des Camillois et Camilloises, d'une part par son succès (tous les terrains vendus, hausse de la population de 10 % atteinte après 4 ans seulement), et d'autre part par l'intégration réussie des nouveaux arrivants qui endossent l'identité locale. Dans une recherche récente menée par le groupe CRISES et portant sur les Conditions de réussites des initiatives locales de lutte contre la pauvreté et l'exclusion qui mobilisent des ressources de l'économie sociale, Klein et Champagne (2011 : 316) démontrent que « *les initiatives locales génèrent la revitalisation de leur collectivité lorsqu'elles rendent les populations locales fières de leur appartenance, lorsqu'elles parviennent à renforcer l'estime de soi des personnes marginalisées.* » Le projet du Rang 13 est devenu en quelque sorte l'emblème du projet de hausse démographique et une preuve qu'on peut inverser la tendance au déclin démographique et diminuer le risque de perte de services. La population de Saint-Camille est certainement fière de l'attention médiatique qu'elle a reçue au cours des dernières années, entre autres grâce à ce projet. Présentés comme des irréductibles au cinéma³⁹, comme les maîtres de la convivialité dans un livre⁴⁰, les Camillois ont même réussi à créer un précédent en trouvant la faille dans la loi sur les mines, lorsqu'une compagnie est venue pour explorer le sous-sol de la municipalité⁴¹. Il s'agit là d'une forme de reconnaissance pour les batailles menées et pour tous les projets de développement. C'est également un excellent exemple d'apprentissage par l'expérience, un transfert de compétences acquises dans d'autres dossiers, d'autres batailles, qui ont pu être mises en application dans la lutte contre les minières.

Non seulement les nouveaux arrivants sont bien intégrés dans la communauté, mais ils représentent une relève majeure pour tous les organismes de la communauté (coop, OBNL, associations, école, municipalité, etc.). Ils s'impliquent à leurs tours de façon volontaire et ils accueillent avec plaisir des nouveaux arrivants. Saint-Camille a ainsi réussi à conserver sa cohésion sociale et à transmettre l'esprit de solidarité qui l'anime, majoritairement sur une base volontaire, en racontant l'histoire de la communauté, en accueillant sans se fatiguer les visiteurs intéressés par le projet et en rappelant

³⁹ Voir le film d'Isaac Isitan, *les Irréductibles*.

⁴⁰ Voir Béïque, Jocelyne, 2011. *Saint-Camille, le pari de la convivialité*. Paru aux éditions Écosociété.

⁴¹ Ce dossier n'est pas clos et il y a fort à parier que la compagnie minière n'abandonnera pas de sitôt l'exploration à Saint-Camille. Voir le site web du comité Mine de rien <http://www.orenestrie.com/>

l'importance de valeurs fortes dans la conduite des projets. C'est tout un processus d'apprentissage qui a été réalisé et transmis!

Encore une fois, Klein et coll. (2010 : 317) résument bien l'importance de cette identité positive pour la bonne santé d'une communauté.

L'identité locale est un actif intangible qui favorise la mobilisation des ressources endogènes telles que le bénévolat ou le capital humain. Mais l'identité ne va pas de soi. Elle n'est pas donnée d'avance. Elle est le résultat d'une construction sociale où l'histoire de la communauté et les modalités d'intégration des différents groupes sociaux qui la composent sont importantes. L'histoire s'exprime à travers la référence aux fondateurs, aux anciennes batailles et au mouvement social dans lequel les initiatives s'inscrivent. Cet aspect est fort en milieu rural, où l'histoire des villages est utilisée par les leaders pour développer la fierté locale (...). Quant à l'intégration sociale, elle est cruciale pour assurer la cohésion nécessaire à l'action collective et à la gouvernance territoriale. Il s'agit de créer des ponts et d'établir des liens entre les différents groupes qui composent une collectivité. (...) En cette matière, les activités de nature culturelle impliquant la prise de parole ainsi que le développement d'occasions et de lieux d'échange public sont essentiels. (...) Il s'agit de transformer la mixité en interrelation de façon à permettre aux acteurs de promouvoir les besoins des citoyens et de développer de nouveaux services.

Tout le projet du Rang 13 parle à la fois de solidarité, de liens entre les individus et les organisations, ainsi que d'autonomie dans la conduite et la gestion du projet. Certes, des aides financières sont venues donner un coup de pouce pour la mise sur pied du projet. Mais de façon générale, les risques ont été assumés par les résidents (du Rang 13, mais également de la communauté), et c'est la combinaison des ressources endogènes (accueil, bénévoles, coordination de la démarche, financières, etc.) et exogènes (réseaux de contacts aux niveaux supralocaux, régional et national) qui a permis de mener ce projet à bien.

Le parc agro-villageois

Il apparaît important à ce moment-ci de revenir un peu plus en détail sur le projet du parc agro-villageois, qui fait partie du projet de développement démographique, mais qui ne s'est pas réalisé avec autant de rapidité que le projet du Rang 13.

Le projet du parc agro-villageois offre huit terrains boisés d'une superficie d'un acre en bordure du village, bordés par les terrains de la Clé des champs. Le projet originel prévoyait 17 terrains, d'une superficie d'environ un acre chacun. Contrairement aux terres du Rang 13 qui étaient zonées «blanc» (c'est-à-dire avec droit de construction résidentielle), les terrains du parc agro-villageois étaient zonés «vert», ce qui signifie qu'ils sont dédiés à l'agriculture. Pour obtenir le droit de construire des maisons, il a fallu déposer une demande à la Commission de protection du territoire agricole du Québec (CPTAQ) pour que les terrains soient zonés «blanc». Lors du dépôt de la demande de changement, il y avait 12 acheteurs confirmés qui travaillaient à créer un projet collectif,

avec une charte, un peu comme l'a fait la coopérative du Rang 13. La décision de la CPTAQ, qui a réduit le projet à huit terrains a probablement brisé cette dynamique et a fait en sorte qu'au moins neuf acheteurs potentiels cherchent à se construire ailleurs. Il est probable que les principaux leaders de la dynamique qui se dessinait pour le parc agro-villageois ont quitté le projet, avec leur vision et leur volonté de le mettre sur pied.

Aujourd'hui, sept des huit terrains sont vendus et une maison est construite. Il n'y a pas, pour l'instant de projet collectif, de forme coopérative ou de vision d'avenir particulière pour ce quartier agro-villageois. Par contre, il n'en demeure pas moins que c'est une des possibilités d'expansion de la municipalité la plus intéressante. Le projet est toujours vivant et le développement de la Clé des champs et d'autres projets éventuels en lien avec une thématique comme la communauté nourricière sont de bon augure pour le projet du parc agro-villageois

En plus d'avoir été une excellente occasion d'apprentissage, il s'agit d'une histoire à suivre!

Le laboratoire rural de Saint-Camille

Le projet de laboratoire rural est en quelque sorte une suite logique des autres projets mis en place par la communauté de Saint-Camille depuis le début des années 2000. Il représente l'image de soi de la communauté. À la différence peut-être que cette fois, dès la rédaction du projet, les représentants des organismes partenaires étaient autour de la même table. Si le microprogramme en éthique appliquée a fait émerger des thèmes forts qui ont teinté la vision d'ensemble de la communauté, le projet démographique en a concrétisé certains, comme le projet du Rang 13 par exemple. Le laboratoire rural, quant à lui porte un peu plus loin encore cette même vision de développement, d'une part en cherchant à dégager le modèle Saint-Camille et d'autre part, en poursuivant le travail en réseau entre les partenaires. Pour faire une analogie avec le web, plutôt que de simplement faciliter la circulation de l'information, le laboratoire rural tente de transmettre des connaissances. À travers le travail quotidien d'accompagnement d'une expérimentation visant à démontrer que l'apprentissage en continu au sein des organisations, contribue à l'innovation dans une communauté tout en créant des réseaux de solidarité entre les partenaires, Saint-Camille mène une réflexion sur ses pratiques. Et tente de les modéliser, tout en opérant l'entretien et la transmission d'un processus d'apprentissage.

La mise sur pied du comité directeur du laboratoire rural est probablement un des points forts du projet. D'ailleurs, une des recommandations de l'évaluation après deux ans du projet suggère le maintien d'une structure inter organisationnelle comme le comité directeur, au-delà de la durée du projet. Cette structure permet de créer et d'approfondir des liens, de mettre en commun les défis afin de trouver des solutions pertinentes et

innovantes, de maintenir et de développer la communauté de manière cohérente et durable et finalement, de concrétiser la vision de développement.

Le laboratoire rural a donc permis d'expérimenter différentes thématiques, différentes façons de faire et aura consolidé le travail en réseau de plusieurs organisations de la communauté. D'autres projets suivront, mais l'expérience du laboratoire rural restera probablement marquante sur la ligne de temps des projets de Saint-Camille.

Le projet Inode Estrie

Le projet Inode Estrie est une action régionale qui vise le soutien à l'accueil et l'établissement de nouveaux résidents sur l'ensemble du territoire estrien, par un service d'accompagnement à des municipalités qui souhaitent développer leur attractivité pour attirer de nouveaux résidents. Une agente de développement des communautés est responsable de ce volet de la stratégie. D'autre part, Inode Estrie propose aux jeunes souhaitant s'établir dans la région un service d'accompagnement à la recherche d'un stage, d'un emploi ou d'un milieu de vie stimulant en Estrie. Un agent de liaison d'Inode Estrie, concentre son action dans les établissements d'enseignement sherbrookois (bassin de ± 30 000 étudiants). Un directeur de projet complète l'équipe qui agit également comme photographe et vidéaste en vue de documenter les actions d'Inode Estrie et des acteurs de la région.

Le projet a pu se développer grâce à l'expérience acquise et à l'expertise développée par le P'tit Bonheur et le CIMR, en lien avec le projet de développement démographique. Il est apparu clairement que les municipalités vivent des problématiques assez similaires en matière de perte démographique et que certaines pistes et certaines actions développées dans le projet démographique pouvaient être transférées à d'autres municipalités connaissant les mêmes problématiques.

Ce projet a été rendu possible grâce à la participation financière du Forum jeunesse Estrie par le biais du Fonds régional d'investissement jeunesse (FRIJ) et il a rapidement recueilli l'adhésion d'une quinzaine d'organisations et de ministères au sein d'un comité de mobilisation. Tous étaient convaincus de la pertinence de travailler régionalement sur « l'inode », un terme inventé par le projet et qui est l'antonyme « d'exode ».

La première année du projet a permis à cinq municipalités de produire un plan d'action pour l'accueil de nouvelles populations sur leur territoire. Des collaborations insoupçonnées voient le jour, notamment dans le Haut-St-François et bientôt peut-être dans la MRC du Memphrémagog, où les acteurs du milieu souhaitent offrir un accompagnement aux autres municipalités de la MRC en parallèle de celui offert par Inode Estrie. Au cours de l'accompagnement, les municipalités sont invitées à organiser

une première activité d'accueil qui s'intègre dans un calendrier d'activités de découverte de la région, les Journées Portes Ouvertes sur l'Estrie (Journées POSE).

Pour ce qui est de l'accompagnement offert aux jeunes, après un an, environ 2300 jeunes ont été rejoints et 40 jeunes référés vers les répondants ou des ressources de la région. La question de la promotion des stages auprès des entreprises de la région s'est aussi retrouvée priorisée. Offrir un service d'accompagnement à la recherche de stages permet d'avoir un meilleur taux de réponse des jeunes, alors qu'environ la moitié des stagiaires restent en emploi après leur stage (rétention et établissement). Des activités ont été réalisées avec plusieurs partenaires estriens dont le Cégep de Sherbrooke, l'Université de Sherbrooke, Sherbrooke Innopole, le Partenariat régional d'intégration de la main-d'œuvre dans le secteur manufacturier (PRIMOM), le Conseil de la culture de l'Estrie, RAVIR (Regroupement des artistes vivant en ruralité), Défi Innovation Estrie et Préférence Estrie. Les Rendez-vous de la relève agricole, un événement organisé par Inode Estrie, la Corporation de développement socioéconomique et plusieurs acteurs de la MRC des Sources et de l'Estrie a permis d'accueillir à Saint-Camille près de 100 étudiants en agriculture, du Centre régional d'initiatives et de formation en agriculture (CRIFA) de Coaticook, des Cégeps de Sherbrooke et de Victoriaville et de la Maison familiale rurale (MFR) du Granit (Lac-Mégantic). Ceux-ci ont pu rencontrer des ressources incontournables pour faciliter une carrière en agriculture, mais aussi pour le démarrage ou la reprise d'une entreprise agricole. Cette activité qui a connu un vif succès: plus de 40 professionnels du milieu agricole et 35 agriculteurs ont participé d'une manière ou d'une autre à la journée.

En guise de conclusion à ce portrait

On a amorcé du changement, y'a des gens et des entreprises qui s'installent, les indicateurs sont encourageants. Mais en même temps on veut bien vivre ensemble, on veut du plaisir, de la paix, on veut que nos enfants grandissent dans un milieu stimulant. Tout ça reste à poursuivre et ça va se faire sur des multitudes de générations (entrevue no 2).

L'historique présenté dans ce chapitre peut être résumé en quatre phases : la première correspond à la période de colonisation du village. La deuxième est identifiée comme l'âge d'or de la communauté, une époque qui s'étend des années 1880 au milieu du vingtième siècle. La troisième période a vu le déclin de la population, mais également la mise sur pied d'organisations structurantes pour la communauté. Cette période correspond au moment où la mobilisation s'est mise en place, face à une crise, un élément déclencheur, dans ce cas-ci, la perte démographique. La quatrième période est toujours en cours. Elle correspond au développement d'une culture de travail en réseau, entre les différentes organisations structurantes. Divers projets le démontrent, comme le projet de développement démographique et le laboratoire rural.

Le portrait de Saint-Camille dépeint une communauté en croissance démographique, dont les indicateurs sont à la hausse et où les nouveaux arrivants sont pour la majeure partie, des jeunes familles avec des parents scolarisés, œuvrant dans un domaine en lien avec les nouvelles technologies.

Dès sa création, l'esprit d'entrepreneur des fondateurs laissaient entrevoir une communauté déterminée et capable d'innovation. Ces qualités ont permis à Saint-Camille de surmonter les périodes de décroissance des années 70. La mobilisation des citoyens pour conserver les services de proximité (le bureau de poste, l'épicerie, la caisse populaire, etc.) ont été déclencheurs de la capacité de Saint-Camille à créer des organismes et des projets structurants.

Aujourd'hui le village bouillonne d'activités et d'innovations autour de porteurs de projets tel le P'tit Bonheur, l'École Christ-Roi, la Municipalité, etc.

Au delà des projets il y a l'apprentissage et l'acquis des compétences qui sont le souffle constant dans les voiles de Saint-Camille. Et le succès associé aux nombreuses initiatives contribue à maintenir le souffle.

Pour les Camillois, il s'agit d'une communauté apprenante et innovante qui leur ressemble, un village à leur image.

Le prochain chapitre présente les éléments forts qui se dégagent de ce portrait et des entrevues qui ont été réalisées et qui constituent le modèle de développement de Saint-Camille.

Chapitre 3. Le modèle de développement évolutif de Saint-Camille

Ce chapitre vise à présenter le modèle de développement de Saint-Camille qui se dégage des entrevues et des observations. La synthèse historique présentée dans le chapitre précédent a également été très utile pour la création du modèle. Parce que le modèle de développement de Saint-Camille ne s'est pas créé spontanément, dans les dernières années, mais s'est plutôt mis sur pied lentement, au fil des expériences, des bons coups et des échecs qu'ont vécus les acteurs de la communauté.

Le modèle de développement de Saint-Camille que nous proposons se compose d'un processus de développement et d'éléments que ce processus met en lumière. Nous ne prétendons pas révolutionner le monde du développement local en milieu rural, il ne s'agit ni d'une découverte, ni d'une invention; de façon générale, les communautés et les organismes qui œuvrent au développement local utilisent ce processus. La nouveauté est peut-être de le formaliser, de décrire un processus que Saint-Camille et d'autres utilisent plus ou moins intuitivement.

Dès le début de la réflexion sur la modélisation de Saint-Camille, les partenaires du laboratoire rural ont convenu qu'il serait irréaliste de tenter de définir un modèle unique, une «recette du succès» du développement de la communauté. Le modèle a donc été abordé comme une combinaison de plusieurs éléments, qui s'articulent différemment selon les projets. L'analogie de la cuisine a donc été utilisée très tôt pour expliquer la démarche; ainsi, les éléments sont devenus des ingrédients. Selon la recette de gâteau choisie par exemple, on peut mettre 1 ou 2 œufs, un peu plus de farine ou un peu moins de sucre. De même, selon les projets et les organisations qui les mettent de l'avant, par moment les acteurs de Saint-Camille font preuve d'un peu plus de solidarité, de leadership, prennent plus de temps ou alors accélèrent la cadence. À partir de ce moment, les termes «éléments ou ingrédients d'un modèle évolutif» ont été utilisés, puisque l'articulation des différents éléments varie selon la situation, selon les acteurs et selon les besoins. Et surtout, comme la communauté de Saint-Camille, ce modèle n'est pas statique, il continue d'évoluer. Il est donc plus que probable qu'il sera différent dans 5 ou dans 10 ans.

Figure 15. Vue aérienne du cœur villageois de Saint-Camille, croisement des routes 255 et 216.



Au fil de la réflexion, il est également apparu que les éléments seuls ne peuvent pas représenter un modèle de développement. Si l'on reprend la métaphore de la recette culinaire, en général, la description d'une série d'ingrédients ne permet pas sa réalisation. Il faut y ajouter les étapes de préparation, l'ordre d'ajout des ingrédients. De plus, il est à noter que les ingrédients ont changé au fil du temps; l'arrivée des TIC par exemple ou encore l'intégration des échanges systémiques avec d'autres communautés sans oublier l'apprentissage réalisé au cours des luttes menées pour la réalisation de certains projets. L'ajout d'un processus de développement à la liste d'éléments du modèle permet d'encadrer les éléments et de démontrer le fil conducteur entre ceux-ci et les étapes du processus. Donc les liens qui existent entre les différents éléments et à quelle étape du processus nous sommes plus susceptibles de les retrouver? Bien entendu, ce moment peut varier en fonction des projets et des éléments qu'on retrouve dans les projets.

Ces éléments ont été identifiés par les membres du comité directeur et par les membres du comité réflexion-conseil. Chaque personne a identifié et présenté aux autres membres de son comité, trois éléments qui définissent ou qui représentent Saint-Camille pour eux. Après cet exercice avec les deux comités, une liste de 49 éléments a été dressée⁴². Après avoir regroupé ceux qui étaient pareils ou très proches, reformulé certains d'entre eux et

⁴² Les listes originales des éléments se trouvent en annexes.

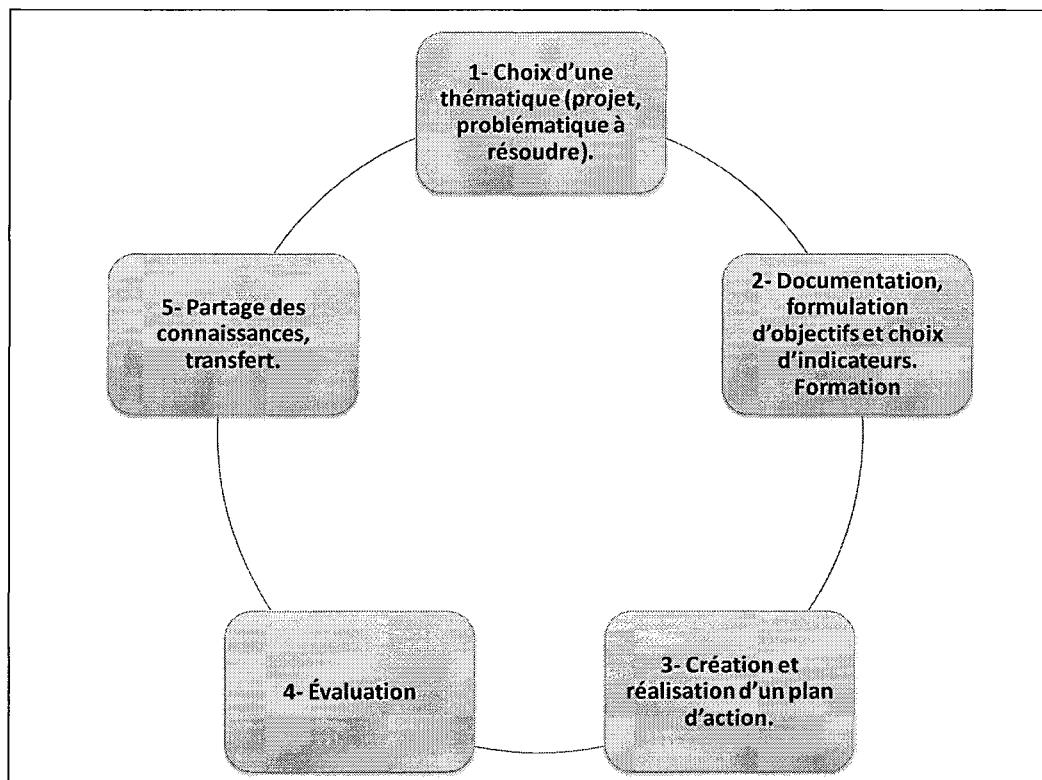
abandonné d'autres, 14 éléments sont retenus : l'apprentissage, l'innovation, la solidarité, le territoire, le leadership, une vision et la culture, un lieu de rencontre, la gouvernance, les réseaux, les technologies de l'information, «prendre le temps », le volontariat et l'intelligence collective.

Le processus, quant à lui a été proposé sous forme de liste en cinq points, tout au début du projet du laboratoire rural afin de structurer l'expérimentation de chacun des partenaires locaux. Nous l'avons retravaillé sommairement pour lui donner un format dynamique. Dans les sections suivantes, nous présentons le processus de développement et les 14 éléments retenus dans les expériences de développement de Saint-Camille.

3.1 Le processus de développement

Le processus de développement illustré ci-dessous représente les étapes qui ont été suivies en général à Saint-Camille lors de la mise sur pied des organismes ou des projets présentés dans la première partie de ce document⁴³.

Figure 16. Processus de développement de Saint-Camille



La **première étape** est de déterminer précisément la thématique du projet sur lequel on travaille. En général, il s'agit du titre d'un projet, du nom d'un organisme, d'une problématique à résoudre ou que l'on anticipe. Dans certaines situations, la thématique va de soi. Par exemple, lorsque la Fabrique de Saint-Camille a annoncé qu'il lui restait 5 ans de bonne santé financière et qu'après, il faudrait trouver une nouvelle vocation à l'église, il est apparu clairement qu'il fallait réfléchir à une nouvelle vocation pour l'église. Le but de cette étape est d'avoir la même compréhension d'un projet, d'une problématique ou d'une situation.

⁴³ Ce processus a été largement inspiré des travaux de différents auteurs. Voir notamment Ninacs (2002) et Dionne (1998).

Dans d'autres cas, le choix de la thématique demande plus de temps, de discussions et de négociations pour obtenir une direction commune. Ce fut le cas par exemple pour déterminer le thème du projet de laboratoire rural, alors que cette étape fut relativement longue (environ un an pour un projet de trois ans). Les membres du comité directeur participant à ces discussions ont dû relever le défi de trouver un projet qui satisfasse tous les partenaires puisqu'un seul projet pouvait être présenté pour Saint-Camille. Et toutes les organisations devaient y trouver leur compte.

De ces deux exemples, le premier s'apparente à un problème à résoudre. En effet, Saint-Camille, comme une grande partie des communautés du Québec, fait face à la question de la transformation de son église. Dans le second cas, celui du laboratoire rural, il s'agit plutôt d'un projet sur lequel les gens ont choisi de travailler et selon une formule déterminée par eux. Il n'y avait pas de crise ou d'urgence à régler, ce qui a permis de prendre plus de temps pour déterminer la thématique. En clair, dans une situation de crise ou en réponse à une urgence, il s'agit moins du choix d'une thématique que de faire face, collectivement, à une situation.

La deuxième étape est de documenter la thématique, de fixer des objectifs et d'y associer des indicateurs qu'il est possible de mesurer. La documentation consiste généralement à rechercher des informations, de bonnes pratiques, d'autres organismes, individus ou communautés ayant réalisé un projet semblable pour connaître les difficultés qu'ils ont rencontrées et les bons coups qu'ils ont réalisés. À cette étape, il peut arriver qu'une formation soit souhaitable, voire nécessaire. Il existe de multiples possibilités de formations. Outre la formation de type scolaire, on peut faire appel à un mentor, à un expert pour obtenir des conseils sur un sujet précis, il peut s'agir du partage d'expérience intergénérationnel ou avec un pair, d'une conférence, d'un film, de visites sur le terrain, etc⁴⁴. La formation dont il est question ici est entendue comme une décision volontaire ou un simple partage d'expérience permettant d'obtenir les informations manquantes, une expertise ou une expérience particulière, qui sera appliquée à une situation concrète vécue dans un projet ou une organisation. La formation peut être nécessaire en tout temps; elle peut donc avoir lieu à tout moment du processus.

Lorsque la Corvée, coopérative de soins de santé, a été créée, les membres fondateurs se sont inspirés de la coopérative de santé de Saint-Étienne-des-Grès, première du genre au Québec. De même, lorsque la coopérative d'habitation a vu le jour dans l'ancien presbytère, c'est la coopérative d'habitation de Saint-Fabien-de-Panet qui a servi de pratique exemplaire.

Par contre, dans d'autres cas, il n'y a pas eu de visite terrain et de recherche de pratiques exemplaires. Ce fut le cas lors de la création du P'tit Bonheur et de la Corporation de

⁴⁴ Pour plus de détails sur les différentes possibilités de formation, voir l'annexe 4.

développement, ainsi que lors de la mise sur pied du projet démographique. Quelques raisons peuvent expliquer cette absence de visite ou de documentation, du moins à ce stade de la démarche. D'abord, il faut se rappeler que les projets sont teintés par les idées et la vision des leaders qui les portent; le processus ne se résume donc pas à suivre des étapes rationnelles et préétablies. Dans le cas du P'tit Bonheur par exemple, outre les besoins de la communauté et les objectifs des fondateurs, le projet met en lumière les passions des porteurs. Une autre raison peut être simplement qu'il n'y a pas d'autre projet semblable connu des leaders. Comme fut le cas lors de la mise sur pied du P'tit Bonheur et du projet démographique.

Ces exemples démontrent que le processus que nous proposons est souple et non absolu. Certaines étapes sont parfois escamotées et parfois réalisées dans un autre ordre.

Toujours en lien avec la deuxième étape du processus, la détermination d'objectifs réalistes facilite grandement la rédaction du plan d'action par la suite. Et généralement, on choisit des objectifs dont on peut mesurer l'atteinte. La plupart du temps, on y associe donc des indicateurs de résultats quantitatifs, par exemple l'objectif d'augmentation de la population de 10 % en 10 ans. Les indicateurs étaient la hausse de 10 % et le temps pour y arriver (10 ans). Mais on peut également déterminer des objectifs dont la mesure sera qualitative, pourvu qu'on les explique bien. Ce serait le cas si on ajoutait au 10 % en 10 ans un indicateur du niveau de bonheur de la population de Saint-Camille. Il faudrait simplement s'entendre sur ce qu'est le bonheur...

La troisième étape a pour but de créer et de réaliser un plan d'action. Cette étape vise à imaginer des solutions et à les mettre en œuvre selon un échéancier qui convient à tous. En général, les acteurs ont déjà une idée de ce qu'ils souhaitent retrouver dans le plan d'action dès le début du projet. La volonté de trouver un rythme de travail commun et de répartir les étapes selon un échéancier convenu est à la base de la création d'un plan d'action.

La quatrième étape est l'évaluation; toutefois, dans les faits, l'évaluation peut s'effectuer à tout moment et être en lien avec chacune des étapes. Par exemple, on pourrait imaginer une forme d'évaluation (ou de «feed-back» en temps réel) lors du choix des objectifs et des indicateurs de résultats. De même, certaines évaluations ont lieu après la fin d'un projet, parfois à partir d'une grille d'évaluation prédéterminée ou encore de façon informelle, autour d'un café par exemple.

Cette étape est souvent vue comme un «mal nécessaire», comme une exigence d'un bailleur de fonds, bref, comme une étape qu'on appréhende à la fin d'un projet. Par contre, dans les faits, l'évaluation se fait souvent de façon spontanée et/ou intuitive, puisqu'on corrige généralement le tir chemin faisant, en cours de projet. Quelques questions à se poser au début et à la fin de chaque rencontre sont également prévues

parfois, pour évaluer l'atteinte des objectifs fixés au départ, toujours selon les indicateurs retenus.

Dans le cadre du laboratoire rural, le deuxième objectif poursuivi était de créer des outils d'évaluation pour les partenaires du projet et plus largement, des outils qui soient utiles à tous les acteurs intéressés. Une grille d'évaluation en cinq parties a été proposée aux partenaires⁴⁵; celle-ci permet d'aborder la question de l'évaluation comme un objectif d'amélioration continue, ce qui rend la chose très pertinente et plus agréable. Elle permet d'évaluer les attentes des acteurs en début de projet, les valeurs du groupe et les éléments présents dans le projet ou encore ceux qu'on aimerait retrouver en fin de projet (ex : la solidarité, le leadership, la vision, la gouvernance, etc.). Les acteurs peuvent ainsi porter une attention particulière à la façon de mener le projet, en cours de route. La priorité que les acteurs accordent à chaque étape (choix du projet, réflexion, objectif, plan d'action, résultat, etc.) est également fort intéressante à évaluer en début et en fin de projet, pour constater ce qui s'est passé en cours de route.

En fin de projet, en plus d'un bilan global, les acteurs réévaluent la progression de chacune des étapes réalisées durant le projet et les valeurs du groupe, permettant de constater l'évolution, le changement ou le maintien des valeurs initiales. La métaphore de la recette culinaire a été utilisée une fois de plus dans une des parties du bilan du projet, alors que les gens décident du nombre d'étoiles qu'ils accordent au contenu, au goût, à la forme et au transfert (reproductibilité) du projet, ainsi qu'au projet dans son ensemble. Cette image rappelle l'évaluation qu'on donne aux recettes sur les différents sites web de cuisine.

La cinquième étape est celle du partage des connaissances ou transfert. Encore là, cette étape ne vient pas uniquement en dernier lieu. Le transfert est lié à l'intérêt d'un autre (individu, organisation, municipalité) pour un point précis ou encore pour l'ensemble de la démarche. Donc, le transfert peut avoir lieu en cours de projet ou encore à la fin du processus.

Le processus en 5 étapes que nous venons de décrire a été expérimenté durant les deux premières années du laboratoire rural, par quatre partenaires locaux (la Corporation de développement, le P'tit Bonheur, l'école Christ-Roi et la Clé des champs), en lien avec diverses thématiques. Dans le cas de l'école, la thématique a été la même durant les deux années, alors que pour les trois autres partenaires, les thématiques de la deuxième année étaient différentes de la première. Ces expérimentations et la comparaison avec d'autres projets de développement de la communauté ont permis de constater qu'il s'agit d'un processus utilisé presque naturellement ou intuitivement.

⁴⁵ Voir la grille d'évaluation complète à l'annexe 3.

Afin d'illustrer ce que nous venons de décrire, nous avons réalisé l'exercice de confronter le processus de développement théorique à la mise sur pied réelle d'une organisation, le P'tit Bonheur et d'un projet, celui du développement démographique. Nous les avons analysés à l'aide des cinq étapes du processus de développement et nous avons dégagé les faits saillants de chacune de ces étapes. Nous les présentons sous forme de tableaux.

Tableau 8. Processus de développement du P'tit Bonheur de Saint-Camille.

Faits saillants	Étapes
<ul style="list-style-type: none"> - Désir de trouver une nouvelle vocation à l'ancien magasin général, repris par la Caisse populaire. - Répondre à des besoins individuels et collectifs. - Mettre en valeur l'ensemble architectural de Saint-Camille. 	1- Choix d'une thématique (projet, problématique à résoudre, désir de changer ou d'améliorer une situation. Crise).
<ul style="list-style-type: none"> - Élaboration de la mission et choix de la structure légale, ainsi que des différents secteurs de l'organisme. - Pas de recherche documentaire ou de visites d'organismes semblables durant la période de mise sur pied. - Indicateurs : rentabilité financière, assistance aux spectacles, expositions d'art contemporain, utilisation des lieux par la communauté, implication volontaire. - Choix des valeurs et des orientations du CIMR, en lien avec le travail en réseau. 	2- Documentation, formulation d'objectifs et choix d'indicateurs. Formation.
<ul style="list-style-type: none"> - Constitution du Groupe du coin et rachat à la caisse en 1986, deux ans avant la création du P'tit Bonheur. - Constitution d'un groupe de citoyens qui a imaginé l'offre culturelle et communautaire du P'tit Bonheur. - Mise sur pied d'une programmation de spectacles, d'expositions et de services à la communauté. - Création du CIMR suite à la crise des bureaux de poste. - Le CA du P'tit Bonheur propose un plan d'action annuel aux membres lors de l'AGA. 	3- Crédit et réalisation d'un plan d'action.
<ul style="list-style-type: none"> - Évaluation financière mensuelle, à partir de l'état des résultats. - Décompte des spectateurs, des participants aux repas communautaires, vente de pizza et participation aux vernissages. - Rédaction de rapports en lien avec les projets du CIMR. 	4- Évaluation
<ul style="list-style-type: none"> - Régulier encore aujourd'hui, le P'tit Bonheur est un modèle de lieu de rencontre communautaire en milieu rural. - Sur l'importance de placer la culture au centre du développement d'une communauté (médiateur culturel). - Sur la mobilisation citoyenne et le développement démographique. - Sur l'innovation sociale en milieu rural. 	5- Partage de connaissances, transfert.

Le choix de la thématique du P’tit bonheur a été un processus assez long. Il a fallu 2 ans aux leaders du projet pour déterminer que la culture et les services à la communauté deviendraient les deux volets de la mission du P’tit Bonheur. La recherche et le développement sont arrivés plus tard avec la crise des bureaux de poste.

La recherche de documentation n’est pas arrivée dans l’ordre proposé par le processus, à la deuxième étape; il n’y a pas eu de visites de projets semblables ou de recherches de pratiques exemplaires. Par contre, nous pourrions dire que le P’tit Bonheur a réalisé un exercice de documentation lors de la crise des bureaux de poste, en tentant de trouver comment d’autres municipalités et même d’autres pays, par exemple la Suède, travaillaient pour maintenir leurs services postaux en milieu rural.

La documentation et la formation sont deux pratiques que le P’tit Bonheur a menées également via le CIMR, particulièrement dans le projet de laboratoire rural et la thématique de chacun des partenaires locaux.

Le P’tit Bonheur a réalisé plusieurs activités de transfert à différents moments de son existence. Certaines en lien avec sa mise sur pied, son offre culturelle, son rôle dans la mobilisation et la participation citoyenne, ou encore en lien avec différents projets, comme le laboratoire rural, Inode Estrie ou encore le projet de développement démographique.

Dans le deuxième exemple, celui du projet de développement démographique, la thématique est arrivée par la recherche de solutions pour inverser la situation de perte démographique.

La documentation des indicateurs de croissance démographique visait à bien comprendre les raisons du déclin de la population ainsi que la forme de la pyramide d’âge de Saint-Camille, pour connaître l’état de la situation et les défis à venir. L’objectif d’augmenter la population de 10 % en 10 ans représentait un grand défi, marquait l’imaginaire par son ambition et peut-être surtout, amenait la notion de «prendre le temps» : il était irréaliste de penser que cet objectif serait atteint en deux ou trois ans. Il ajoutait une notion implicite de durée.

Tableau 9. Processus de développement du projet démographique

Faits saillants	Étapes
<ul style="list-style-type: none"> - Prise de conscience en lien avec la perte de services de proximité et recherche de solutions pour remédier à cette situation. - Choix du développement démographique comme piste de solution à cette situation. <ul style="list-style-type: none"> - Création de deux projets domiciliaires basés sur l'économie résidentielle (parc agrovillageois et Rang 13). 	<p>1-Choix d'une thématique (projet, problématique à résoudre, désir de changer ou d'améliorer une situation, crise)</p>
<ul style="list-style-type: none"> - Documentation des indicateurs de croissance démographique de la municipalité de Saint-Camille. - Objectif d'augmenter la population de 10 % en 10 ans. <ul style="list-style-type: none"> - Indicateurs : hausse du nombre de maisons. - Apprentissage avec mentorat sur la construction des chemins et visite de la fédération des coopératives de câblodistribution. - Recherche de financement : obtention de sommes au Pacte rural pour l'animation du projet, financement avec la SCHL, avec la Caisse d'économie solidaire et la Caisse populaire de Saint-Camille pour le développement du projet. - Avec le recul, les nombreuses rencontres d'accueil ont été une sorte de formation sur comment arriver et prendre sa place dans une communauté. 	<p>2- Documentation, formulation d'objectifs et choix d'indicateurs. Formation</p>
<ol style="list-style-type: none"> 1. Diversifier l'offre immobilière (parc agrovillageois et projet du Rang 13). 2. Mettre en valeur l'école primaire et les TIC. 3. Le travail en réseau des différents groupes d'intérêt de Saint-Camille. 4. Le travail en réseau avec les municipalités de la MRC des Sources. 	<p>3- Crédit et réalisation d'un plan d'action.</p>
<ul style="list-style-type: none"> - Nombre de terrains vendus, de maisons construites et d'enfants à l'école primaire. - Âge des familles (ex. : 85 % de jeunes familles). - Évaluation par les membres lors de l'AGA annuel de la Coopérative du Rang 13. - Suivi des statistiques démographiques annuelles de l'Institut de la statistique du Québec et de Statistique Canada aux 5 ans. Évaluation de la municipalité. 	<p>4- Évaluation</p>
<ul style="list-style-type: none"> - Avec des municipalités (dans la MRC des Sources, en Estrie et ailleurs au Québec) qui font face à la même problématique de baisse démographique. - Avec des groupes qui travaillent sur un projet apparenté (ex. : écohameau). 	<p>5- Partage des connaissances, transfert.</p>

En résumé

Cet exercice de confrontation du modèle théorique à des exemples nous montre que le processus de développement théorique proposé est juste, mais qu'il demeure théorique, justement. Dans la vraie vie des organisations et des projets, les choses se passent rarement dans l'ordre proposé par les modèles. Par contre, il est possible de retrouver toutes les étapes du processus, à un moment ou à un autre.

La recherche et l'expérimentation des deux dernières années, en lien avec le laboratoire rural et avec des projets mis sur pied par d'autres organismes de développement de la communauté nous permettent de confirmer que Saint-Camille est bien une communauté apprenante, une communauté innovante et une communauté solidaire. En plus de ces éléments, on en retrouve au moins 11 de plus, qui ressortent comme fondamentaux dans la mise sur pied de projets et le développement de la communauté : le leadership, le territoire, la vision et la culture, un lieu de rencontre, la gouvernance, les réseaux, les technologies de l'information, «prendre le temps», le volontariat et l'intelligence collective. La section suivante vise à décrire chacun de ces éléments.

3.2 Les éléments du modèle de développement

Cette section présente les 14 éléments du modèle de développement de Saint-Camille, identifiés par les membres du comité directeur et par les membres du comité réflexion-conseil du laboratoire rural. Ils ne sont pas présentés en ordre d'importance, tous ces éléments ont tous une importance plus ou moins grande à un moment ou à un autre du processus de développement d'un projet ou d'une organisation.

Nous ne prétendons pas dresser une liste exhaustive de tous les éléments qui font de Saint-Camille ce qu'elle est. La beauté de la chose, c'est que ce fameux modèle se construit encore chaque jour et prend la couleur des gens qui le composent!

L'apprentissage, l'innovation et la solidarité

Ces trois éléments sont sans contredit, les plus importants du modèle de Saint-Camille. Ceux dont la présence a été identifiée par tous les acteurs rencontrés et dans tous les projets de développement de la communauté. Certes, à des degrés et à des moments différents, mais toujours à un moment ou à un autre du processus.

Ces éléments ont été largement décrits dans la revue de littérature, sous un angle théorique. Ici, nous les reprenons pour décrire comment ils se manifestent concrètement à Saint-Camille.

L'apprentissage

On peut dire d'une communauté qu'elle apprend lorsqu'elle parvient à intégrer les leçons tirées d'expériences passées, qu'elles aient été des succès ou des échecs. Il semble également que les communautés apprenantes sont celles qui peuvent s'adapter à leur environnement, aux changements sociaux, économiques, environnementaux et technologiques, et qui réussissent à tirer leur épingle du jeu sans se dévitaliser. L'apprentissage est un processus, donc en mouvement constant, qui permet à l'innovation (sociale, économique, territoriale, etc.) de se manifester.

Certaines conditions sont nécessaires à la mise sur pied de communautés apprenantes: se doter d'une vision commune, avoir une volonté commune et se donner du temps. De même, certaines attitudes sont implicitement liées aux communautés d'apprentissage. Il s'agit de l'attention que les acteurs se portent, de la capacité à dialoguer (plutôt qu'à simplement discuter) et de l'entraide. Le terme «caring» est utilisé parfois pour résumer ces trois attitudes prises ensemble.

Finalement, les technologies de l'information sont indissociables d'une communauté apprenante, mais ne suffisent pas à la définir à elles seules. Il s'agit d'outils qui contribuent à la faire vivre, qui facilitent les échanges et qui l'alimentent; par contre, ils ne peuvent pas remplacer les valeurs et les attitudes qui sous-tendent la communauté apprenante.

Nous décrivons le processus d'apprentissage de Saint-Camille comme la spirale constructive de la création d'organismes structurants pour la communauté, qui se dégage du portrait historique présenté au chapitre 2. À titre d'exemple de cette spirale, pensons à la Clé des Champs et au plan stratégique de développement durable de la municipalité, qui ont vu le jour suite à la formation en éthique appliquée. Pensons également au projet de laboratoire rural qui porte le travail en réseau à un niveau qui n'avait encore jamais été atteint, ou au projet Inode Estrie, mis sur pied dans la foulée de la réflexion du projet de développement démographique.

Les acteurs qui sont présents depuis longtemps dans les projets ont retenu différents apprentissages qu'ils appliquent et peut-être surtout, qu'ils transmettent aux acteurs qui se sont joints et qui se joignent encore aux projets en cours ou en développement. Ils assurent ainsi le lien et la continuité dans les apprentissages, ce qui évite parfois de repasser par les mêmes chemins et d'éviter de répéter certaines erreurs.

L'innovation

L'innovation dans la communauté de Saint-Camille n'est pas une fin en soi, comme elle peut l'être pour la recherche et le développement de grandes entreprises. Les acteurs de Saint-Camille ne s'obligent pas à innover constamment, quoi qu'il ait été mentionné que parfois le financement semble plus facile à trouver pour des projets d'innovation (ce fut le cas par exemple pour la Corvée, coopérative de soins de santé).

Il est certainement possible d'affirmer que Saint-Camille est une communauté innovante. Par le fait que ses acteurs remettent régulièrement en question ce qui «a toujours été». Aussi, par le refus d'accepter les fatalités reliées par exemple à la baisse démographique des communautés rurales et à la perte des services associée. La recherche de solutions nouvelles, adaptées à la réalité de la communauté et de ses acteurs, la capacité de prendre des risques, bref de négocier avec cette «destruction créatrice» décrivent assez bien Saint-Camille.

Car comme le dit si bien Norbert Alter, «l'innovation n'est pas un moment, un accident ou une activité spéciale, celle des chercheurs et des entrepreneurs, mais un mouvement permanent qui mobilise l'ensemble des acteurs. (...) Elle représente une trajectoire incertaine, dans laquelle cohabitent la force des croyances et la recherche de sens, incitant simultanément à la mobilisation et au désengagement.» (Alter, 2000 : 3-4).

La solidarité

La solidarité est à la fois un préalable et le résultat des processus d'apprentissage et d'innovation. C'est un élément fragile qui se construit lentement, au fil des épreuves et des réussites; la solidarité nécessite également de «l'entretien», des occasions de fraternité et d'entraide gratuite, hors des contextes strictement professionnels. Synonyme de cohésion sociale, de mutualité, de coopération et de réciprocité, la solidarité à Saint-

Camille s'observe au quotidien, autant en contexte de lutte contre une compagnie minière, qu'en contexte d'accueil d'un individu ou d'une famille qui s'installe dans la communauté. On observe la solidarité au sein des réseaux formels et informels.

Par exemple, c'est la solidarité qui incite à donner un coup de main spontané; c'est également la solidarité qui permet de passer à travers les crises d'un organisme, qu'elles soient financières, structurelles ou causées par un élément extérieur (ex : un feu, la météo, etc.).

La solidarité incite à la tolérance et à donner droit à l'erreur. Le droit à l'erreur peut sembler banal, mais dans un comité ou un conseil d'administration, il permet aux gens de s'exprimer plus aisément, sachant que même si leur opinion n'est pas partagée, ils ne seront pas rejetés ou ridiculisés.

Peut-être que ce qui rend la solidarité si remarquable à Saint-Camille, c'est qu'elle ne s'observe pas uniquement entre individus liés au préalable, soit par leur âge ou par des intérêts communs par exemple. On l'observe entre tous ceux qui s'impliquent, qui se sentent concernés par le développement de la communauté, par le maintien de la qualité de vie, des services. Bref, la solidarité se trouve chez tous ceux qui ont la communauté à cœur.

Le territoire

Située dans les Cantons-de-l'Est, à 35 km au nord-est de Sherbrooke, Saint-Camille est une municipalité rurale qui couvre 82,65 km², dont 92% du territoire fait partie de la zone agricole et 60% sous couvert forestier. Saint-Camille est située dans la MRC des Sources, à la tête du bassin versant de la rivière Nicolet. Le paysage environnant est agricole, constitué de vallons, de champs et de forêts.⁴⁶

⁴⁶ Tiré du site web de la municipalité de Saint-Camille <http://www.saint-camille.ca/>

Figure 17. Vue sur Saint-Camille



Nous avons décrit ainsi le territoire géographique de Saint-Camille au début du chapitre 2. Ce territoire est bordé par la limite des municipalités avoisinantes (Wotton, Ham-Sud, Dudswell, Saint-Georges-de-Windsor et Stoke), il a donc une frontière physique. Mais le territoire couvre d'autres dimensions que la géographie. Dans la présente section, nous nous attardons plus précisément sur la dimension «vécue» du territoire car c'est d'elle que nous parlons lorsque nous envisageons le territoire comme un des éléments du modèle de Saint-Camille.

Qu'est-ce que le territoire vécu?

D'abord, l'on parle de territoire vécu comme «un élément constitutif puissant de l'identité personnelle et sociale» (Boiffin, 2007 : 203 dans Bruno Jean, 2008 : 286). Selon certains sociologues, notre identité individuelle serait définie par deux référents soit, la profession et le lien au territoire. Le lien social qu'on pourrait aussi appeler le sentiment d'appartenance aurait également un lien avec le territoire puisqu'il se construit par le lien au lieu (Jean, 2008 : 286). D'où on vient, où on habite, bref ce lieu auquel on se réfère pour parler de «chez-nous».

On peut également parler de développement territorial qui «fait référence à un espace géographique qui n'est pas donné, mais construit. Par l'histoire, une culture et des réseaux sociaux qui en dessinent les frontières» (Rallet, 2007 : 80 dans Bruno Jean, 2008 : 298).

Pour Boiffin (2007, cité dans Jean, 2008 : 286), la notion de territoire englobe à la fois les ressources, le cadre de vie, les activités, les acteurs, leurs interrelations, la conscience qu'ils ont d'appartenir à une même entité de développement, enfin les projets qu'ils

conçoivent et mettent en œuvre collectivement pour assurer cette dynamique. Et puisque par définition, une dynamique n'est pas statique, on peut également parler de territoire «construit»; à travers les projets mis sur pied, les interactions entre les acteurs et leur identification à un lieu, c'est un processus de fabrication des territoires qui s'opère. « Les territoires ne sont plus les cadres où les choses se passent, mais où les choses s'inventent» (Guigou, 2000, dans Jean, 2008 : 289).

Le territoire a donc à la fois une dimension statique, celle des frontières géographiques par exemple et une dimension dynamique, qui change avec le temps. C'est le cas des projets, des acteurs qui vivent sur le territoire, des réseaux, des organisations, etc.

Dans la recherche portant sur les conditions de réussites des initiatives locales, Klein et Champagne (2011) considèrent le territoire comme une des conditions qui assure le succès des initiatives, lorsque la construction d'identités positives et d'une conscience territoriale favorisent l'engagement des acteurs avec leur communauté. Comment l'identité positive et la conscience territoriale se construisent-elles? Klein et Champagne proposent deux éléments : la capacité de réussir un projet et la reconnaissance individuelle et sociale. La capacité de réussir un projet se mesure par des résultats concrets à court terme : même s'il s'agit de résultats préliminaires, il est important que les gens constatent que leurs efforts portent des fruits et que des projets se réalisent ou sont en cours de réalisation. L'estime de soi (le 2^e élément) en est ainsi renforcée et «les citoyens se voient comme des acteurs de leur développement» (Klein et Champagne, 2011 : 317), ce qui permet la création d'une identité locale positive.

L'identité locale et le lien au territoire sont fondamentaux dans le modèle de développement de Saint-Camille parce qu'ils ont probablement favorisé l'implication volontaire et la solidarité au fil du temps. Les Camillois(es) ont un attachement très fort pour leur patelin, ils sont fiers de participer à la construction de projets dans leur communauté, d'être des acteurs de leur développement et non pas de simples spectateurs. Dans un groupe de leaders ou un conseil d'administration, dans le comité directeur du laboratoire rural ou dans n'importe quel regroupement d'acteurs locaux qui rassemblent des gens de tous âges, la référence aux fondateurs de la communauté, aux batailles passées et aux projets réalisés contribuent à créer cette identité locale. Et à tisser un lien assez fort avec le territoire pour que même des résidents qui sont arrivés depuis peu de temps se considèrent «de la place».

Le leadership (individuel, partagé, collectif)

Le leadership est apparu comme un élément fondamental dans le développement de la communauté; autant le leadership individuel, que le leadership collectif ou partagé⁴⁷.

⁴⁷ Les acteurs terrain de Saint-Camille utilisent habituellement l'expression «leadership partagé». La littérature consultée parle plutôt de «leadership collectif» (Klein, 2011). Nous utilisons ici les deux expressions en supposant qu'un leadership collectif est forcément partagé!

Pour décrire le leadership, nous reprenons ici les résultats d'une recherche que nous avons déjà mentionnée, menée entre 2006 et 2009 par Klein et Champagne (2011), sur les conditions de réussites des initiatives locales, qui a permis l'étude de 10 cas, répartis dans 3 régions du Québec (Montréal, Saguenay-Lac-Saint-Jean et Bas-Saint-Laurent). Cette recherche a permis de démontrer «*l'importance du leadership, lequel apparaît comme un facteur très important et qui semble marquer la différence entre une réussite et un échec.*» (Klein et Champagne, 2010 : 308). Sur les 10 cas étudiés, un leadership soutenu et reconnu à l'interne par les pairs et la population, et à l'externe par les interlocuteurs publics et la société civile a été observé (Klein et Champagne, 2011 : 308-310).

Trois formes de leadership, qui correspondent également à trois niveaux et à trois phases de sa construction, ont été décrites dans cette recherche : le leadership individuel, le leadership organisationnel et le leadership socio-territorial. Dans les trois cas, le fait que ce leadership ait été socialement construit est une des conditions gagnantes pour le succès d'initiatives locales.

L'insertion des leaders dans des réseaux

Nous reviendrons plus loin sur la question des réseaux, mais autant les acteurs terrain que les chercheurs établissent un lien entre le leadership et les réseaux. Un des membres du comité directeur du laboratoire rural a fait ressortir l'importance d'un noyau de leaders impliqués à Saint-Camille. Il a mentionné qu'on retrouve «*un noyau de leaders qui sont impliqués dans une multitude de projets. Et plus important encore, ce sont des leaders impliqués dans l'exercice du pouvoir. Ces leaders développent plusieurs réseaux, différents les uns des autres et complémentaires les uns aux autres. Ça permet d'être à l'affut, de voir les programmes d'aides financières entre autres qui sont disponibles et qui peuvent nous aider.*⁴⁸»

Klein et Champagne abordent la question des réseaux dans la deuxième condition gagnante des initiatives locales en lien avec le leadership. Il s'agit de la capacité des leaders et des acteurs locaux de mobiliser **une grande diversité de ressources** aussi bien endogènes (à l'intérieur de la communauté) qu'exogènes (à l'extérieur de la communauté) et de les **combiner**.

La stabilité du leadership

La stabilité du leadership ne veut pas dire qu'il ne se renouvelle pas; au contraire, la relève est fondamentale pour le développement d'une communauté. La cohabitation entre les «anciens» et les nouveaux leaders est un défi auquel Saint-Camille répond bien. Saint-Camille compte parmi ses citoyens plusieurs leaders d'expérience, qui ont vécu différentes situations de crises et qui en ont tiré des leçons qu'ils transmettent aux plus jeunes leaders. L'émergence de nouveaux leaders est favorisée par l'écoute des idées de

⁴⁸ Entrevue numéro 7.

chacun et la confiance qu'on accorde de prime abord, favorisant ainsi la créativité et l'implication de chacun. La synergie qui se crée entre les leaders d'âges différents permet de pérenniser les actions et les savoirs, de garder la mémoire vivante ainsi que les savoir-faire. Il y a fort à parier que du choc des idées de la jeunesse et de celles tirées de longues années d'expérience, naissent des processus d'innovation!

Les médiateurs

Les médiateurs contribuent également au leadership de Saint-Camille. Ces individus réussissent à comprendre où achoppe une idée ou une façon de faire et peuvent ainsi dénouer les impasses, ou suggérer une alternative. Ce sont des individus qui trouvent des voies médianes et qui réussissent à obtenir le consensus lorsque nécessaire.

En général, ces médiateurs ont aussi la mémoire de projets antérieurs, de ce qui a réussi et de ce qui a échoué. Cette mémoire est importante pour éviter de reproduire les mêmes erreurs ou encore pour rester proche des valeurs endossées et vécues par la population, contribuant du même coup aux processus d'apprentissage et d'innovation. Mais peut-être encore plus, à maintenir une cohérence, une cohésion, bref une solidarité entre les acteurs.

Pour terminer cette section sur le leadership, de façon générale, les leaders de Saint-Camille ont la capacité de remettre un projet à plus tard lorsque la population n'est pas prête à l'endosser. Ce qui démontre entre autres qu'ils visent d'abord les retombées collectives pour la communauté plutôt que la reconnaissance personnelle ou l'enrichissement personnel et qu'ils ont acquis la compétence de gérer les désaccords.

Une vision et la culture

La vision pour la communauté de Saint-Camille, c'est la capacité de voir au loin, d'imaginer le futur de la communauté à travers des projets concrets qui améliorent la qualité de vie. C'est la capacité de rêver collectivement à cette communauté idéale et d'entrevoir la meilleure façon de réaliser ce rêve par un développement approprié. Les consultations publiques régulières auprès de la population et les rassemblements comme les fêtes et les repas communautaires sont des exemples d'évènements qui favorisent cette capacité à créer une vision. Ils facilitent la participation et l'adhésion de la population pour que ce soit une œuvre collective finale!

Figure 18. Festival Masq'alars!, édition 2011



À la base de cette vision se trouvent la volonté et la détermination de changer les choses, ainsi que la décision d'agir. Un des informateurs a mentionné le refus de la fatalité, celle qui s'installe lorsqu'une communauté voit ses résidents partir, perd ses services de proximité, bref lorsqu'elle constate l'effritement de son tissu social. La décision consciente de changer une situation, des habitudes, de viser un objectif qui nous sort de cette fatalité a certainement un lien avec l'innovation, mais également avec la vision. Cette dernière étant essentielle pour arriver à inverser la tendance vers la dévitalisation par exemple.

L'élément de la vision a aussi un lien étroit avec le leadership puisque les leaders de la communauté contribuent à formuler et à insuffler cette vision. On parle de la vision de développement de la communauté, «là où on s'en va». Celle-ci guide les actions des leaders que ce soit les élus, les gestionnaires d'organismes de développement ou des citoyens.

Differentes visions ont animé la municipalité depuis ses débuts, au fil des leaders, élus et autres. Par contre, c'est en 2008 que la municipalité a formalisé la vision actuelle en un *Plan stratégique pour un développement durable*. L'une des raisons pour lesquelles la municipalité s'est dotée de ce plan stratégique était de s'assurer que la vision de la communauté soit portée par une institution plutôt que par des individus. Aussi nombreux soient-ils, les individus passent et emportent avec eux leurs idées et leurs visions. Tandis

qu'une institution comme une municipalité reste, ainsi que ses documents écrits. Surtout lorsque ceux-ci ont été entérinés par la population. Comme ce fut le cas avec le *Plan stratégique pour un développement durable*.

Celui-ci «propose qu'à partir du partage d'une **vision commune** et en choisissant d'intervenir prioritairement et de façon durable aux plans social, économique et environnemental dans un certain nombre d'**orientations**, l'ensemble de la communauté (élus, citoyens, organismes, entreprises) conjuguera ses efforts et talents à l'actualisation d'un milieu de vie de grande qualité où chacun et chacune pourront s'épanouir.⁴⁹» L'énoncé de la vision de développement dont il est question est celle-ci : «*Un territoire habité par une communauté rurale accueillante, apprenante, innovante et solidaire mettant en valeur ses ressources en fonction d'une plus grande autonomie, s'offrant des services à la hauteur de ses besoins et favorisant un développement social et économique responsable dans un environnement de qualité⁵⁰.*»

Les orientations et les principes directeurs qui sont associés à cette vision sont intéressants et regroupent pratiquement tous les éléments mentionnés par le comité directeur et le comité réflexion conseil du laboratoire rural, ainsi que les autres informateurs qui ont participé à la collecte de données du présent travail.

⁴⁹ Plan stratégique pour un développement durable à Saint-Camille, Horizon 2014, p. 2.

⁵⁰ Plan stratégique pour un développement durable à Saint-Camille, Horizon 2014, p. 3.

Tableau 10. La vision, les orientations et les principes directeurs adoptés par la municipalité de Saint-Camille en 2008.

<p><i>Vision : Un territoire habité par une communauté rurale accueillante, apprenante, innovante et solidaire mettant en valeur ses ressources en fonction d'une plus grande autonomie, s'offrant des services à la hauteur de ses besoins et favorisant un développement social et économique responsable dans un environnement de qualité.</i></p>	
<p>Orientations :</p> <p>1- Consensus autour d'une vision;</p> <p>2- Accroissement démographique;</p> <p>3- Création de petites et moyennes entreprises responsables;</p> <p>4- Consolidation des organismes du milieu;</p> <p>5- Sécurité et infrastructures routières;</p> <p>6- Qualité de l'eau;</p> <p>7- Les services municipaux;</p> <p>8- Achat local et autonomie;</p> <p>9-Apprentissage et formation en continu.</p>	<p>Principes directeurs :</p> <p>1- Prise en compte de toutes les tranches d'âge;</p> <p>2- L'implication tant des femmes que des hommes;</p> <p>3- La présence de l'intergénérationnel;</p> <p>4- La prise en compte de tous les secteurs d'activités;</p> <p>5- Le penser et agir famille;</p> <p>6- Le respect des personnes, le respect des différences;</p> <p>7- Le bon voisinage (confiance, entraide et sollicitude);</p> <p>8- Les principes du développement durable;</p> <p>9- Un milieu en constante recherche de voies nouvelles;</p> <p>10- La participation citoyenne;</p> <p>11- L'utilisation des potentiels tant humains, qu'économiques et environnementaux;</p> <p>12- L'utilisation des nouvelles technologies de communication;</p> <p>13- Le partage des connaissances;</p> <p>14- Se donner du temps pour cheminer collectivement;</p> <p>15- Se donner le droit à l'erreur.</p>

Ce Plan stratégique de développement durable traduit la volonté de la municipalité d'assurer un développement équilibré entre les sphères économique, environnementale et sociale. On pourrait également parler d'une vision, d'orientations et de principes directeurs qui tendent vers le développement territorial solidaire, au sens où l'entend

Bruno Jean. Pour lui, des territoires inscrits dans une perspective de développement territorial solidaire ressemblent à :

Premièrement, des territoires avec des écosystèmes en santé, soit avec de l'air et de l'eau purs, un paysage agréable et un patrimoine naturel et bâti bien entretenu. Deuxièmement, un territoire manifestant une viabilité économique, c'est-à-dire des territoires où on observe une croissance des capacités d'entrepreneuriat, une diversification économique et une réduction de la pauvreté. Troisièmement, des territoires jouissant d'une plus grande équité sociale avec l'arrêt de la migration rurale, notamment des jeunes, avec une plus grande inclusion sociale des minorités et des femmes et avec une plus grande accessibilité aux services (Bruno Jean, 2008 : 304).

Dans ce même esprit de développement durable d'une communauté, il y a un lien étroit avec la culture. Pour définir ce vaste concept (et peut-être surtout pour le circonscrire), nous avons choisi de nous baser sur la définition suivante : « le concept de culture se définit par l'organisation et la structuration en catégories de l'activité symbolique associée à l'identité d'une communauté et à l'univers des arts, du patrimoine et du secteur des industries culturelles qui l'anime» (Laplante et Blanchet, 2007 :20). Plus particulièrement encore, nous retenons spécifiquement la 2^e partie de la définition, soit l'univers des arts, du patrimoine et du secteur des industries culturelles.

À cette définition on associe donc, la présence du P'tit Bonheur, comme lieu de diffusion culturelle, par les spectacles et les expositions d'arts visuels. Mais le P'tit Bonheur est également un bâtiment patrimonial restauré et préservé, faisant partie d'un ensemble architectural du cœur du village. Les autres bâtiments qui font partie de cet ensemble sont la chapelle Saint-Antoine, le presbytère, l'église, l'épicerie et sa loggia en saillie, ainsi que plusieurs résidences privées. Les bâtiments publics ont tous été restaurés et/ou font l'objet d'une attention particulière en vue de les préserver. La préservation du patrimoine bâti fait partie des préoccupations de la municipalité de Saint-Camille.

Si on remonte plus loin dans le temps, on pense aussi à l'époque où les Sœurs de l'Assomption étaient présentes dans la communauté et mettaient l'accent sur les arts, entre autres par l'enseignement de la musique et par le théâtre. Dans les entrevues menées à l'été 2010, deux informateurs ont d'ailleurs fait ressortir la culture et la présence des sœurs de l'Assomption comme des éléments fondamentaux du développement de la communauté :

En fait la base de ce dynamisme-là, elle est culturelle. Et c'est ce qui est le plus durable, parce que la culture, c'est durable, c'est pérenne (entrevue no 5).

On l'oublie parfois, mais cet héritage culturel, pour moi, il débute avec la présence des sœurs de l'Assomption qui avaient un couvent ici. Si on avait une grande salle

paroissiale avec un théâtre, c'est un peu à cause des sœurs qui enseignaient la musique, on faisait du théâtre aussi, ça fait partie de la culture (entrevue no 2).

Un lieu de rencontre

La présence d'un lieu de rencontre a été nommée à plusieurs reprises autant par les membres du comité directeur que par ceux du comité réflexion-conseil. Cet élément met en évidence l'importance pour une communauté, d'avoir un lieu où les citoyens peuvent se rencontrer et discuter. Un lieu ouvert à tous, où il n'est pas nécessaire d'avoir une invitation pour s'y présenter et où le contexte est propice à la mise sur pied de projets.

À Saint-Camille, ce lieu de rencontre est le P'tit Bonheur. Il n'est pas absolument essentiel que toutes les communautés du Québec se dotent d'un lieu identique ou même semblable. Mais la présence d'un lieu de rencontre dans une communauté, quel qu'il soit semble fondamental. Il peut s'agir d'un restaurant, d'un dépanneur, d'une salle communautaire, d'un gymnase, etc. (D'ailleurs, la Cantine et le dépanneur de Saint-Camille constituent également des lieux de rencontre, fréquentés par une part importante de la population, utilisatrice ou non du P'tit Bonheur). C'est en fait un endroit où suffisamment de gens, de tous âges se rencontrent assez régulièrement, où la discussion est possible et où les acteurs ont la liberté de mettre des actions en marche. Ainsi, le lieu de rencontre devient un des moyens de développement d'une communauté, par son ouverture, l'accès à différents services (Internet par exemple) et l'espace qu'il offre à la créativité et à l'action.

Ce lieu contribue également à la construction du territoire vécu, par les liens sociaux qui se tissent entre les individus, par le partage des réseaux de chacun, par la circulation des idées et des projets qui en résultent.

La gouvernance

La gouvernance est un thème qui a été largement traité en sciences politiques dans les dernières années et on peut presque parler d'un mot fourre-tout.

Nous entendons la gouvernance au sens de la gouverne de la communauté de Saint-Camille, c'est-à-dire le partage du pouvoir le plus équitable possible entre la sphère politique, économique et celle de la société civile. La gouvernance de Saint-Camille est associée à une forme d'organisation transparente et démocratique qui évite que les intérêts des gens mandatés prennent le dessus sur les intérêts des mandats ou encore des projets (Mérenne-Schouemaker, 2007: 51).

Un des partenaires du laboratoire rural a illustré ainsi la gouvernance des projets à Saint-Camille: «Ici, quand des leaders arrivent autour d'une table, même s'ils ont tous un caractère fort, ils sont capables de mettre leur égo au milieu de la table et de travailler

ensemble à ce que le projet se réalise au mieux» (Richard Desjardins, directeur de l'école Christ-Roi).

Une bonne gouvernance ne signifie toutefois pas l'absence de crise, de tension et de conflit. Par contre, la capacité à partager le pouvoir laisse présager de la capacité de discuter et de faire des compromis lors de ces situations de crise ou de conflit.

Encore en lien avec la recherche menée par Klein et Champagne (2011) sur les conditions de réussite des initiatives locales, les chercheurs identifient la gouvernance comme une autre condition gagnante des initiatives locales. Ils relient la gouvernance à trois facteurs (ou conditions) qui contribuent à la consolidation d'initiatives locales.

D'abord, *il doit y avoir un consensus fort sur le problème central à affronter collectivement*. Ensuite, *il doit y avoir une volonté commune de maintenir un équilibre de pouvoir entre les forces vives regroupées et surtout de mutualiser les risques encourus au cours du projet*. Finalement, *il est important de favoriser l'épanouissement de la dimension innovatrice de l'initiative locale*. À cette fin, *la mobilisation des ressources doit se faire au profit de la collectivité et non à celui des intérêts particuliers* (Klein et Champagne, 2011 : 314).

La gouvernance dépasse donc le partage du pouvoir qui concerne la «gouverne» de la communauté pour s'étendre à la capacité de créer un compromis lorsque des situations inattendues se présentent, à la capacité de régler localement les situations de conflits ainsi qu'à la capacité d'apprendre à agir collectivement. Le partage des réseaux des différents acteurs fait également partie d'une bonne gouvernance dans une communauté.

Des exemples de gouvernance réussie à Saint-Camille? Le projet de développement démographique qui a mobilisé la municipalité, la Corporation de développement, le CIMR ainsi que l'ensemble des citoyens. Le projet actuel de transformation de l'église est un autre exemple, puisqu'il regroupe un représentant des partenaires et futurs utilisateurs du bâtiment soit la Municipalité, la Fabrique, l'École primaire et la Commission scolaire, la Corporation de développement, le P'tit Bonheur, la bibliothèque, l'Âge d'or, les Chevaliers de Colomb, le Cercle de la Bonne entente, etc. Enfin, le projet de laboratoire rural est un autre bon exemple, avec le travail du comité directeur où se retrouve un représentant de 6 organismes de la communauté.

Les réseaux

Les réseaux concernent les liens que les individus et les organisations entretiennent entre eux, à l'intérieur de la communauté de Saint-Camille et à l'extérieur de la communauté. Nous incluons les réseaux des individus, des organisations et les réseaux dans lesquels la municipalité s'insère. Dans ces derniers, nous retrouvons les liens avec les autres municipalités de la MRC, avec la MRC des Sources comme telle et les autres organismes de développement associés (ex : CLD, CDC, SADC). Nous pensons également aux

réseaux régionaux de l'Estrie, par exemple les liens avec la Conférence régionale des élus (CRÉ) de l'Estrie. Il y a également les réseaux national et international, entre autres Solidarité rurale, le Centre de recherche sur les innovations sociales (CRISES) et les liens avec le Mali, via l'Association des femmes de Saint-Camille et des environs.

Figure 19. Les liens avec le Mali. Rébécca Lemay et Sogoba Poricho lors du tournage des Artisans du changement (RDI)



Les leaders de la communauté ont chacun leurs réseaux de contacts à l'extérieur de Saint-Camille qui sont fondamentaux dans la poursuite des projets et parfois, dans la réussite même des projets. Pierre-Joseph Ulysse explique bien ce fait avec son concept de structure médiatrice :

Le concept de structures médiatrices non étatiques (...) désigne des organismes, des associations ou des réseaux ayant pour but de mobiliser un ensemble de ressources internes à la communauté et de les articuler avec des apports externes en vue de susciter des projets de développement ou d'accompagner les processus individuels et collectifs visant la réalisation de tels projets. (...) Ces structures, qui se rencontrent surtout dans le social-communautaire et la sphère associative non marchande, sont productrices du bien commun et de l'intérêt social. (...) En jouant un rôle de premier plan dans la recomposition des rapports entre l'État et les organisations de la société civile, elles opèrent un travail de médiation à la lumière duquel les acteurs sociaux parviennent à se munir de nouvelles capacités d'agir individuellement et collectivement sur les problèmes quotidiens qu'ils ont à résoudre. (...) Ces structures ne permettent pas seulement de lire les dynamiques de recomposition des rapports entre l'État et la société civile, elles médiatisent

également les relations qu'associations locales et organismes communautaires entretiennent entre eux. (Ulysse, 2006 :209)

En ce sens, on peut dire que le comité directeur du laboratoire rural représente une structure médiatrice. D'abord par le fait qu'on y retrouve au moins un(e) représentant(e) de 6 organismes structurants de la communauté et de la MRC des Sources, permettant à un «consortium» local (le laboratoire rural) de mobiliser des ressources internes (les partenaires locaux) et de les articuler avec les réseaux externes de chacun de ces partenaires. Ce qui crée un nouveau réseau pour la communauté de Saint-Camille.

On peut également définir les réseaux à l'intérieur de la notion même de territoire. Si on revient à la définition du développement territorial de Rallet (section sur le territoire), il disait que le développement territorial «fait référence à un espace géographique qui n'est pas donné, mais construit. Par l'histoire, une culture et des réseaux sociaux qui en dessinent les frontières» (Rallet, 2007 : 80 dans Bruno Jean, 2008 : 298). Il ajoutait que «le contenu définit le contenant : les frontières du territoire sont les bornes (mouvantes) de réseaux socio-économiques. Là où s'éteint le réseau se termine le territoire.» (Rallet, 2007 : 80 dans Bruno Jean, 2008 : 298).

Autrement dit, le territoire est d'abord un espace de vie et d'interactions entre les individus. Ces interactions et les réseaux qu'elles constituent définissent donc le contour des réseaux individuels, donc du territoire de notre vie. En additionnant les réseaux des individus et des organisations présentes sur le territoire de Saint-Camille, on obtient une «carte» des réseaux de la communauté.

Les technologies de l'information

Il y a plusieurs façons d'envisager les technologies de l'information comme élément du développement de Saint-Camille. On peut parler de l'adaptation technologique et de l'accessibilité des technologies pour tous. Pensons à la venue d'Internet haute vitesse au village en 2002, grâce au projet d'Écoles éloignées en réseau, ou encore à l'installation de la fibre optique dans le Rang 13. L'accès à Internet haute vitesse est un facteur indispensable pour favoriser la venue de nouveaux arrivants, particulièrement pour des entrepreneurs ou des gens qui souhaitent travailler à distance. En fait, il s'agit d'un élément de base pour les projets d'économie résidentielle⁵¹ tel que le projet du Rang 13.

Les technologies de l'information sont des outils d'animation et de développement de dynamiques au sein de la communauté. L'usage de ces outils est une façon d'organiser, de partager l'information, de concevoir et de mener les projets. Ce sont des outils qui facilitent et alimentent la recherche, la collecte d'informations et la veille, le partage

⁵¹ L'économie résidentielle mise avant tout sur l'offre d'une qualité de vie exceptionnelle pour favoriser la venue de nouveaux arrivants.

d'informations, l'usage et la transformation de ces informations, la communication, la collaboration et la diffusion⁵².

Les technologies de l'information et le «web collaboratif»⁵³ en général contribuent à susciter la participation, la co-création et le développement d'une intelligence collective. Ces moyens contribuent à l'augmentation des capacités d'innovation, des possibilités de formation continue et à distance (donc accessible en milieu rural également) et accroissent la réactivité des individus⁵⁴. Autrement dit, le moment où se passent les interactions n'a plus d'importance, les gens pouvant réagir à toute heure du jour ou de la nuit!

L'élément des technologies de l'information fait aussi référence à une culture de travail en réseau, qu'on peut associer d'une manière générale (mais non exclusivement) à une culture d'ouverture, de transparence, de partage du pouvoir et d'entraide. Peut-être aussi pourrions-nous dire à une adaptation constante face aux nouveaux outils qui sont développés. Cette adaptation est importante; elle doit être constante, ce qui sous-entend que les pratiques de travail évoluent constamment elles aussi.

La capacité d'adaptation et l'ouverture aux changements (technologiques ou autres) ne vont pas toujours de soi. Mais il s'agit de pratiques que les acteurs de développement de Saint-Camille tentent de garder à l'avant-plan dans tous les projets.

⁵² Entretien personnel avec Joël Nadeau, 1 décembre 2011.

⁵³ Par web collaboratif ou Web 2.0, nous entendons des outils simplifiés et malléables facilitant les échanges, les interactions et les collaborations en ligne. Les utilisateurs du web collaboratif échangent des informations, interagissent entre eux, contribuent à créer des contenus. Les réseaux sociaux sont un bon exemple des possibilités du web collaboratif.

⁵⁴ Entretien personnel avec Joël Nadeau, 1 décembre 2011.

Prendre le temps

Cet élément peut avoir l'air banal, mais il ne l'est pas. Il a plusieurs significations, autant en lien avec le développement de projets qu'avec la vie communautaire.

Figure 20. Lac Watopéka



Prendre le temps, c'est d'abord développer des relations avec les gens. Pour un leader, c'est prendre le temps de bien expliquer les idées et de les laisser murir afin que les gens se les approprient et les adoptent.

C'est également prendre le temps dans les réunions de conseil d'administration ou de comités, de revenir régulièrement sur les objectifs visés, de mesurer le chemin parcouru et de déterminer celui qu'on souhaite emprunter pour la suite des choses. C'est prendre le temps d'accueillir les nouveaux arrivants, d'expliquer la dynamique locale, de présenter des gens, de faire des liens.

Prendre le temps signifie également de garder des moments pour faire la fête, pour créer des événements, même petits qui rassemblent les gens dans le plaisir. Un repas communautaire par exemple, un 5 à 7, un dîner autour d'une pizza...

C'est prendre du temps pour construire une dynamique qui n'est pas toujours lente, qui peut même mobiliser les gens très rapidement, mais qui respecte le rythme de la population. C'est peut-être un peu prendre son mal en patience...lorsque nécessaire.

Le volontariat et l'intelligence collective

Ces deux éléments sont fondamentaux dans le modèle de développement de Saint-Camille. Ils traduisent l'engagement des individus dans la communauté et l'augmentation des capacités lorsque plusieurs individus travaillent ensemble.

Le terme volontariat a été préféré à bénévolat afin d'exclure la dichotomie que ce dernier terme induit entre l'aidant (le bénévole) et l'aidé (visé par le bénévolat). Le mot bénévolat suppose qu'il est question de charité, ce qui n'est pas la réalité que nous souhaitons traduire dans cet élément.

Le terme volontariat apparaît plus approprié pour traduire l'engagement et la contribution des individus à des projets collectifs; chacun y apporte ses talents et ses intérêts. Le volontariat inclut l'implication au sein de conseils d'administration, de comités, l'entretien et la rénovation des bâtiments publics, les équipes qui préparent des repas pour des aînés (popote roulante) ou pour toute la communauté, les préposé(e)s à la bibliothèque, l'organisation de participation des parents (OPP à l'école), etc. La liste est trop longue, impossible en un paragraphe de dresser un portrait exhaustif de tout le volontariat pratiqué dans les 31 organismes de Saint-Camille.

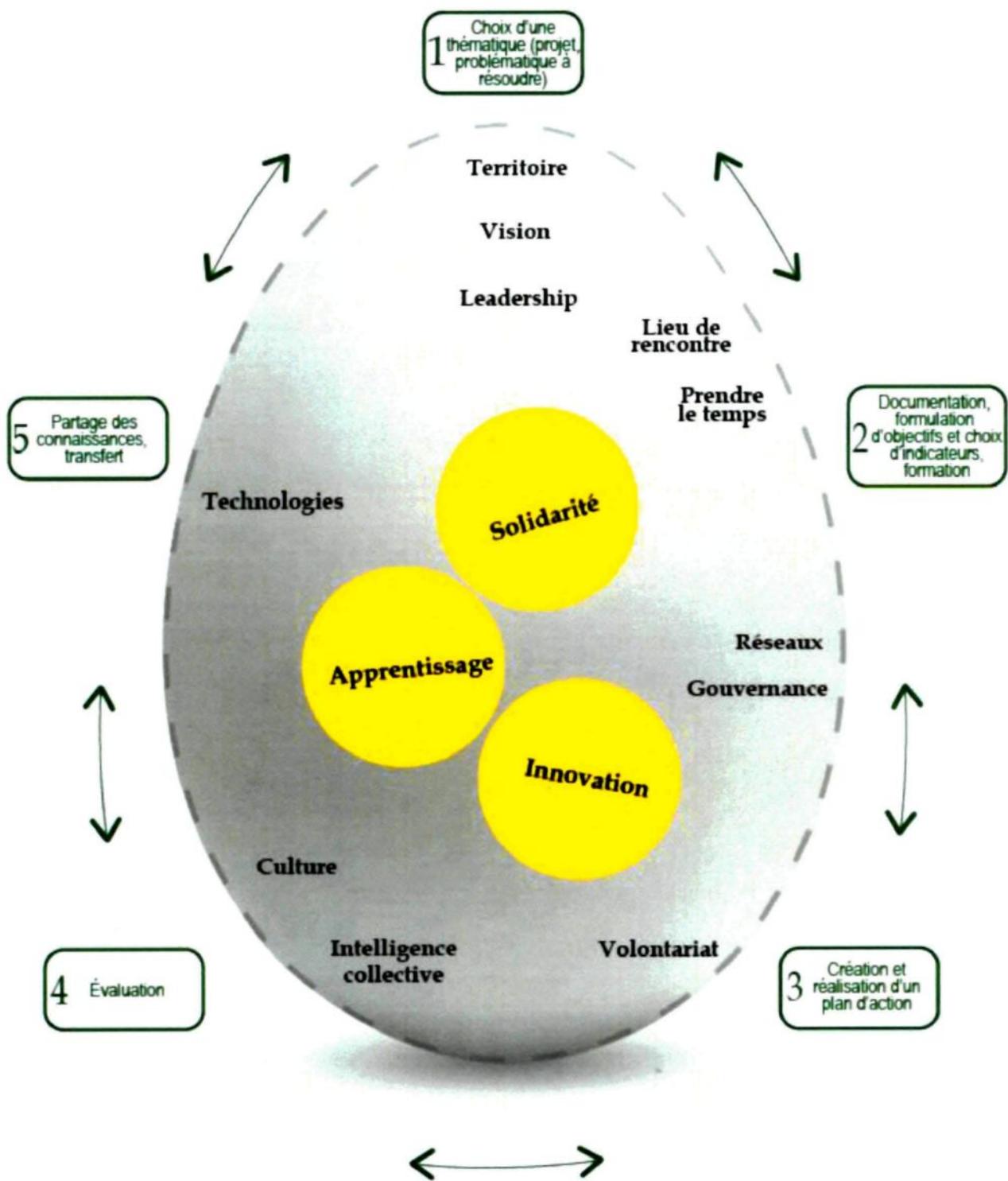
Si le volontariat est simple à expliquer et à illustrer, il en va un peu autrement de l'intelligence collective. L'expression est explicite, on comprend de quoi il est question. Mais il s'agit d'un élément plus difficile à quantifier. Par contre, on peut dire que la synergie créée par la collaboration des personnes qui s'impliquent volontairement fait émerger une somme d'idées, de connaissances, de compétences, de créativité, d'apprentissage et d'innovation supérieure à celle de chaque individu pris séparément. La valeur de ces connaissances et compétences est inestimable pour le développement et le maintien d'une dynamique communautaire à Saint-Camille.

Conclusion

Pour conclure ce document et pour synthétiser tout ce qui a été dit dans les pages précédentes en un modèle simple et cohérent, voici une représentation graphique du modèle de développement évolutif de Saint-Camille. Comme son nom l'indique et comme nous l'avons déjà mentionné, ce modèle est évolutif, il fera donc sans aucun doute l'objet de retouches, de modifications, d'améliorations, de changements...

Ce modèle graphique synthétise à la fois l'historique, la description du processus et des éléments du modèle de développement de Saint-Camille. Il permet de répondre à l'objectif décrit dans le premier chapitre, celui de comprendre comment s'articulent l'apprentissage, l'innovation et la solidarité dans la communauté de Saint-Camille, et quels sont les autres éléments qui s'ajoutent à ces trois premiers, afin de décrire le processus de développement local à Saint-Camille.

Figure 21. Proposition graphique du modèle de développement évolutif de Saint-Camille



Cette proposition graphique du modèle de développement de Saint-Camille est une combinaison du processus de développement circulaire en cinq étapes et des 14 éléments (ou ingrédients) qui ont été identifiés par les membres du comité directeur et du comité réflexion-conseil et qui ont été décrits dans le chapitre 3. À la base, le processus de développement est inspiré de la méthodologie du développement local intégré de Bernard Vachon (2001 :12). Il a été adapté puis utilisé dans la rédaction du projet de laboratoire rural pour décrire les activités prévues dans ce projet. Ici, dans cette description synthèse, il donne forme et il encadre les éléments du modèle de Saint-Camille. Même si chaque étape est numérotée, dans les faits, elles ne se présentent pas toujours dans cet ordre. Elles arrivent parfois à un autre moment, parfois pas du tout. Il est possible que le plan d'action par exemple soit créé dès le départ et que la recherche de projets semblables ou de documentation n'arrive que plus tard ou parfois même, pas du tout.

De ces 14 éléments, trois caractérisent plus particulièrement la communauté de Saint-Camille. Il s'agit de l'apprentissage, de l'innovation et de la solidarité. Pourquoi ces trois éléments sont-ils plus importants? Parce que c'est ce que les gens disent, c'est ce que j'ai observé durant la collecte des données. Autrement dit, ce mémoire de maîtrise ne permet pas de répondre à cette question. On pourrait toutefois pousser les recherches pour tenter d'y répondre, ultérieurement.

Ces trois éléments qui ont été jugés fondamentaux et qui ont été associés à la culture de développement de la communauté ne suffisent pas à eux seuls à décrire le modèle de développement de Saint-Camille. Les 11 autres éléments complètent les trois premiers, interagissent et interviennent avec ceux-ci, ainsi qu'avec les étapes du processus de développement.

Pourquoi un œuf?

Le choix de la forme d'un œuf n'est pas le fruit du hasard, mais plutôt l'illustration la plus parlante pour les partenaires du laboratoire rural, pour décrire le modèle de Saint-Camille. Si on s'attarde sur certaines caractéristiques d'un œuf, nous pouvons parler de sa coquille, qui est à la fois fragile et très résistante. Ce qui nous fait penser à la fragilité de certains éléments comme la solidarité ou la gouvernance, mais également à la résistance ou à la volonté des acteurs de Saint-Camille de créer et de maintenir un milieu de vie agréable, ainsi qu'à la volonté de garder le cap sur une vision de développement qui reflète les aspirations des Camillois et Camilloises.

La coquille d'un œuf est perméable, il y a un échange d'air avec l'extérieur. Ce qu'on peut associer au territoire de Saint-Camille. Ce dernier n'est pas fermé, il est perméable et il est le terrain d'échanges constants avec l'extérieur : Saint-Camille est en mesure de transmettre des informations, des savoirs, de développer et de maintenir des réseaux

(individuels et collectifs), etc. La communauté est également en mesure de recevoir les savoirs, informations et les influences de l'extérieur.

Le blanc de l'œuf quant à lui, permet la circulation des nutriments qui alimentent le poussin par exemple. Il maintient aussi la cohésion dans l'œuf et permet de conserver la forme du jaune d'œuf. En lien avec le modèle de développement, le blanc d'œuf représente la mobilité, ce qui rend possibles les interrelations et les interactions entre les différents éléments. Dans notre illustration, les éléments sont volontairement associés à une ou l'autre des étapes du processus de développement, mais ils ne sont pas absolument attachés à ces étapes. Ils peuvent être présents à un autre moment. Par exemple, nous avons associé le leadership à la première étape, celle du choix d'une thématique, mais le leadership sera présent aussi lors de la création et de la réalisation du plan d'action.

Dans notre graphique, l'œuf contient trois jaunes. Ceux-ci nous permettent, d'une part, de mettre l'accent sur les trois éléments centraux du modèle, l'apprentissage, l'innovation et la solidarité. D'autre part, ils nous permettent une autre métaphore pour décrire le modèle de développement de Saint-Camille. Il est plutôt rare, mais pas impossible de trouver un œuf à trois jaunes. De même, le type de développement qui est mis de l'avant dans la communauté n'est peut-être pas celui de la majorité des villages du Québec, mais Saint-Camille n'est pas un cas unique non plus.

Comme pour les 11 autres éléments du modèle, dans notre graphique, l'apprentissage, l'innovation et la solidarité sont en lien avec une étape précise du processus de développement. Par contre, ils ne sont pas figés non plus, on peut les retrouver à d'autres moments du processus.

Retour sur la question de départ

Avec cette représentation graphique et l'ensemble des données de la recherche, nous pouvons dire que l'apprentissage, l'innovation et la solidarité sont les trois éléments fondamentaux qu'on retrouve dans tous les projets et tout l'historique de développement local de Saint-Camille. Ce sont les ingrédients de base, ceux qui ont été identifiés par tous les informateurs.

Les 11 autres éléments qui s'ajoutent arrivent à un moment ou à un autre du processus, de façon plus ou moins évidente, selon les projets et les organisations. Ces autres éléments sont un territoire construit et habité, un leadership partagé, une vision d'avenir, une place importante pour la culture, un lieu de rencontre, une gouvernance partagée, des réseaux solides et complémentaires, des technologies de l'information au service et en support au développement, du temps pour partager, pour imaginer des projets, pour bien les construire et parfois pour se hâter. Et finalement, encore beaucoup de volontaires, de passionnés, d'individus qui contribuent à créer l'intelligence collective de Saint-Camille.

La suite des choses

Une des choses à retenir de cette conclusion est que le modèle de développement tel que nous l'avons présenté, n'est pas fermé sur lui-même. Il demeure ouvert et il ne disparaîtra pas avec la fin du projet de laboratoire rural. Tout comme le comité directeur et le travail qu'il a réalisé au cours des trois dernières années, d'ailleurs. La réflexion sur l'importance des processus d'apprentissage collectif, d'innovation et de solidarité se poursuivra, tout comme la recherche et le développement de bonnes pratiques de développement local. D'abord, dans le quotidien des acteurs terrain et ensuite, sous la forme d'un projet de formation continue qui servira à développer les capacités de transfert individuelles et collectives, en lien avec la revitalisation des communautés territoriales. En confirmant la justesse de l'hypothèse de départ du laboratoire rural, le comité directeur réaffirme le fait que les organismes (associations, coopératives, institutions, entreprises) qui poursuivent une démarche de formation continue contribuent à l'innovation dans leur communauté, tout en développant de nouveaux réseaux de solidarité nécessaires à la mise en place de nouvelles façons de faire.

Bibliographie et webliographie

Livres

Alter, Norbert, 2000. *L'innovation ordinaire*. Presses universitaires de France, Paris, 284 pages.

Beaudry, Raymond, Dionne, Hugues, Collectif de recherche de Saint-Clément, 1998. *En quête d'une communauté locale. Une mobilisation territoriale villageoise. Le conflit postal de Saint-Clément, Trois-Pistoles et Rimouski*. Éditions Trois-Pistoles/GRIDEQ, Trois-Pistoles, 250 pages.

Béïque, Jocelyne, 2011. *Saint-Camille, le pari de la convivialité*. Les Éditions Écosociété, Montréal, Québec, 190 pages.

Bouchard, Serge, 2004. *Récits de Mathieu Mestokosho, chasseur innu*. Éditions Boréal, Montréal, 194 pages.

Champagne, Christine, 2008. *Développement écovillageois et renouvellement de l'habiter rural : le cas de Saint-Camille au Québec*. Mémoire de maîtrise en géographie, sous la direction de Juan-Luis Klein, UQAM, 218 pages.

Conseil de la science et de la technologie, 2004. *L'innovation dans les municipalités. Perceptions des acteurs et défis, Avis*. Conseil de la science et de la technologie, Québec, 230 pages.

Cottraux, Jean, 2010. *À chacun sa créativité. Einstein, Mozart, Picasso...et nous*. Éditions Odile Jacob, Paris, 304 pages.

Klein, Juan-Luis et Champagne, Christine (dir.), 2011. *Initiatives locales et lutte contre la pauvreté et l'exclusion*. Presses de l'Université du Québec, Collection Innovation sociale, Québec, 329 pages.

Lair, Richard, 2011. *La Clé des Champs de Saint-Camille*. Étude de cas, Centre d'innovation sociale en agriculture, Victoriaville, 25 pages.

Langlois, Geneviève, 2004. *La coop de solidarité en soins et services de Saint-Camille et son impact sur la cohésion sociale*. Projet Secrétariat coopératif et cohésion sociale, avec la collaboration de Patrick De Bortoli sous la direction de Jean-Pierre Girard et Benoit Lévesque. Collection Études de cas d'entreprises d'économie sociale, CRISES, UQAM, 69 pages.

Lévêque, L-A, 1908. *La paroisse de Saint-Camille*. Imprimerie du Messager, Montréal, 122 pages.

Lorrain-Cayer, Martine, Karl Lussier et al., 2003. *Étude de cas. La communauté de Saint-Camille et l'école Christ-Roi*. Université de Sherbrooke, Sherbrooke, Québec, 224 pages.

Moulaert, Frank et Nussbaumer, Jacques, 2008. *La logique sociale du développement territorial*. Presses de l'Université du Québec, Géographie contemporaine, Québec, 153 pages.

Articles

Blais, Marie-Claude, 2008. « La solidarité », *Le Télémaque*, volume 1, numéro 33, pages 9-24.

Harrisson, Denis et Vézina, Martine, 2006. « L'innovation sociale : une introduction », *Annals of Public and Cooperative Economics*, 77:2, pages 129-138.

Klein, Juan-Luis, Fontan, Jean-Marc, Harrisson, Denis et Lévesque Benoît, 2010. « L'innovation sociale dans le contexte du «modèle québécois» : acteurs, composantes et principaux défis ». *The Philanthropist*, vol. 23, no. 3, pages 235-246.

Rollin, Joanie, Vincent, Valérie et Harrisson, Denis, 2007. « Acteurs et processus (première partie) », *Bulletin de santé publique. Association pour la santé publique du Québec (ASPQ)*, septembre 2007, vol. 29, no. 3, pages 11-14.

Chapitres

Alter, Norbert, 2007. « On ne peut pas institutionnaliser l'innovation », pages 139-149 dans Klein, Juan-Luis et Harrisson, Denis (dir.), *L'innovation sociale. Émergence et effets sur la transformation des sociétés*. Presses de l'Université du Québec, Montréal.

Bélanger, Paul R., 2007. « L'innovation sociale et ses acteurs. Innovations sociales et rapports sociaux », pages 413-423 dans Klein, Juan-Luis et Harrisson, Denis (dir.), *L'innovation sociale. Émergence et effets sur la transformation des sociétés*. Presses de l'Université du Québec, Montréal.

Jean, Bruno, 2008. « Le développement territorial. Une discipline scientifique émergente », pages 283-313 dans Massicotte, Guy (dir.), *Sciences du territoire, perspectives québécoises*. Presses de l'Université du Québec, Québec.

Lévesque, Benoit, 2007. « L'innovation dans le développement économique et le développement social », pages 43-70 dans Klein, Juan-Luis et Harrisson, Denis (dir.), *L'innovation sociale. Émergence et effets sur la transformation des sociétés*. Presses de l'Université du Québec, Montréal.

Maillat, Denis, 2010. « Globalisation, systèmes territoriaux de production et milieu innovateur », pages 37-54 dans Cary, Paul et Joyal, André (dir.), *Penser les territoires. En hommage à Georges Benko*. Presses de l'Université du Québec, Québec.

Tremblay, Diane-Gabrielle, 2007. « A-t-on appris et innové? Le cas du multimédias à Montréal », pages 231-248 dans Klein, Juan-Luis et Harrisson, Denis (dir.), *L'innovation sociale. Émergence et effets sur la transformation des sociétés*. Presses de l'Université du Québec, Montréal.

Ulysse, Pierre-Joseph, 2006. « Structures médiatrices, développement social et lutte contre la pauvreté. Le cas de Trois-Rivières », pages 206-223 dans Tremblay, Marielle, Tremblay, Pierre-André et Tremblay, Suzanne (dir.), *Le développement social. Un enjeu pour l'économie sociale*. Presses de l'Université du Québec, Québec.

Documents

Agence de mise en valeur de la forêt privée de l'Estrie, 2010. *Compilation statistique*. Commission de la Protection du Territoire Agricole du Québec, Québec, 2 pages.

Barrette, Sophie, 2004. *Rapport de recherche suite à la formation en éthique appliquée*, 24 pages.

Boyer, Michel et Papin, Claudine, 1995. *Partir en formation. Guide de projet pour le développement local. Cahier de l'accompagnateur*. Réseau des SADC du Québec, Saint-Augustin-de-Desmaures, 46 pages.

CEFARIO, 2001. *Livre blanc. Les usages du web 2.0 dans les organisations*. Montréal, 49 pages.

CEFARIO, 2004. *L'école éloignée en réseau. Étude de cas, la communauté de Saint-Camille et l'école Christ-Roi*. Rapport de recherche, 80 pages.

Corporation de développement socio-économique de Saint-Camille, 2004. *Beaucoup de pain sur une petite planche. Projet de relance de la Corpo*. Saint-Camille, 7 pages.

Corporation de développement socio-économique de Saint-Camille, 2006. *Plan d'action triennal 2006-2008*. Saint-Camille, 2 pages.

Destatte, Philippe, 2006. *La formation tout au long de la vie, un enjeu pour un développement humain et durable des territoires : Intervention au colloque de Rennes Métropole le 7 mars 2006*. Rennes-Métropole, Namur. 15 pages.

Kalubi, Jean-Claude, 2004. *Inclusion dans une communauté apprenante : analyse des situations d'incapacité reliées à l'usage de nouvelles technologies en milieu scolaire*. Université de Sherbrooke, Sherbrooke. Québec, 4 pages.

Laboratoire rural de Saint-Camille, 2009. *Fiche de présentation de projet*. Déposée au MAMROT, dans le cadre de la Mesure des laboratoires ruraux, 10 pages.

Larose, Claude, 2010. *Expérience de participation citoyenne, Canton de Saint-Camille*. Notes de présentation. Table nationale des Corporation de développement communautaire, Saint-Camille, 4 pages.

Le P'tit Bonheur de Saint-Camille, 2003. *Incitants et obstacles à l'auto-développement rural*. Rapport final dans le cadre des Projets pilote du Partenariat rural canadien, Saint-Camille, 4 pages.

Municipalité du Canton de Saint-Camille, 2008. *Vivre et agir ensemble. Plan stratégique pour un développement durable à Saint-Camille. Horizon 2014*. Saint-Camille, 8 pages.

Cahiers de recherche

Laplante, Yvon et Blanchet, Mariève, 2007. « *La médiation culturelle qu'ossa donne? Le point de vue de l'exclusion culturelle* », *Les Cahiers de l'action culturelle. Regards croisés sur la médiation culturelle*. Laboratoire d'animation et recherche culturelles (LARC), vol. 6, numéro 2, Université du Québec à Montréal, Montréal, 40 pages.

Communiqués de presse

Beauregard, Pascal, 2009. « *Le boom démographique de Saint-Camille est amorcé!* ». [Inauguration des chemins Durand et Pinard]. Coopérative de solidarité du Rang 13 de Saint-Camille, 2 pages.

Vachon, Bernard, 2001. « *Le développement local intégré : une approche humaniste, économique et écologique du développement des communautés locales.* » [Texte prononcé lors d'un dîner conférence au Carrefour de relance de l'économie et de l'emploi du centre de Québec et de Vanier]. Domaine Maizerets, Québec, 25 pages.

Powerpoint

Jacob, Réal, 2000. Présentation Power Point annonçant le projet de recherche sur les communautés de pratique, CEFARIO. Repris dans Girard, Michel, 2007. *La MRC des Sources en communauté de pratique : une collectivité apprenante et innovante*. Présentation Power Point, Saint-Camille, 15 pages.

Film

Isitan, Isaac, 2011. *Les Irréductibles*. Productions Isca, Montréal. 1 Disc compact.

Sites Web

Centre d'Analyse Permanent des Tendances et Innovations du Format Social (CAPTIFS). Accessible en ligne : <http://www.captifs.org/c6b.htm> - Consulté le 6 février 2012.

Comité Mine de rien. Accessible en ligne :
<http://www.orenestrie.com/comite-mine-de-rien> - Consulté le 16 février 2012.

Cultur'Innov. Accessible en ligne :
<http://www.culturinnov.qc.ca/> - Consulté le 20 juin 2013

Encyclopédie de l'Agora. Accessible en ligne :
<http://agora.qc.ca/Dossiers/Solidarite> - Consultée le 6 février 2012.

Encyclopédie Universalis. Accessible en ligne :
<http://www.universalis.fr/encyclopédie/solidarité-sociale/> - Consultée le 7 février 2012.

Inode Estrie. Accessible en ligne :
<http://www.inodeestrie.qc.ca/> - Consulté le 20 juin 2013

La Clé des Champs. Accessible en ligne :
<http://www.cle-des-champs.qc.ca/mission-diversification-agricole.html> - Consulté le 20 juin 2013

Le Portail Mes Sources. Accessible en ligne :
<http://www.messources.org/> - Consulté le 20 juin 2013

Le P'tit Bonheur de Saint-Camille. Accessible en ligne :
<http://www.ptitbonheur.org/> - Consulté le 20 juin 2013

Municipalité de Saint-Camille. Accessible en ligne :
<http://www.saint-camille.ca/> - Consulté le 20 juin 2013

Petit Larousse. Accessible en ligne :
<http://www.larousse.fr/dictionnaires/francais/solidarit%C3%A9/73312> - Consultée le 6 février 2012.

Textes Web

Banque de ressources interactives en sciences économiques et sociales (BRISES). Accessible en ligne :
<http://brises.org/notion.php/cohesion-sociale/integration/regulation/liens-sociaux/notId/92/notBranch/92/> - Consulté le 18 février 2012

Cassen, Bernard, 2006. *Longue vie à Saint-Camille! Un village monde au Québec*. Article paru dans le Monde Diplomatique, août 2006. Accessible en ligne :
http://www.monde-diplomatique.fr/2006/08/CASSEN/13778?var_recherche=saint-camille - Consulté le 20 février 2012

CEFRCIO, 2004-A. *L'école éloignée en réseau. Une contribution au maintien et au développement des petites écoles de village.* Avec la participation du MDEIE. Québec, Québec, 43 pages. Accessible en ligne :

http://www.eer.qc.ca/publications/2004/06/Rapport-synthese-EER_fr.pdf - Consulté le 8 février 2012

Conférence régionale des élus de l'Estrie. 2009. *Portrait socio-économique de la MRC Des Sources.* Accessible en ligne :

http://www.creestrie.qc.ca/pdf/portraits/Rapport_sources.pdf - Consulté le 31 janvier 2012.

Coopérative du Rang 13, *Charte de développement durable.* Accessible en ligne : <http://www.messources.org/habitat/rang13/charter> - Consulté le 16 février 2012.

Réseau québécois d'innovation sociale. *Déclaration québécoise pour l'innovation sociale.* Accessible en ligne :

<http://www.quebec.ca/ptc/rqis/node/1198> - Consulté le 16 février 2012.

Robitaille, Martin, 2002. *L'apport de l'éducation et la formation de la main-d'œuvre au développement régional ou comment devenir une région d'apprentissage?* Chaire de recherche du Canada en développement des collectivités (CRDC), Université du Québec en Outaouais. 17 pages. Accessible en ligne sur le site de l'Observatoire en économie sociale et en développement régional :

<http://www.uqo.ca/observer/> - Consulté le 6 février 2012

Secrétariat aux coopératives, AAC. 2005. *Les initiatives coopératives de Saint-Camille. Soins de santé à domicile, habitation et développement rural.* Rédigé par le Groupe Éconov Développement / New Economy Development Group avec la Coopérative La Clé. Accessible en ligne :

<http://www.coop.gc.ca/COOP/display-afficher.do?id=1235068544649&lang=fra>

Consulté le 20 octobre 2011

Sévigny, Bernard, 2001. *L'organisation apprenante, la collectivité apprenante.* Encyclopédie de l'Agora. Accessible en ligne :

http://agora.qc.ca/Documents/Organisation_apprenante--

[La collectivité apprenante par Bernard Sévigny](http://agora.qc.ca/Documents/Organisation_apprenante--) - Consulté le 16 février 2012.

Silvia Ponce, *Les hauts et les bas de l'innovation*, cahier Affaires de la Presse du 5 décembre 2011. Accessible en ligne :

<http://lapresseaffaires.cyberpresse.ca/economie/201112/05/01-4474652-les-hauts-et-les-bas-de-linnovation.php> - Consulté en ligne le 30 janvier 2012.

Solidarité rurale du Québec, 1999. *Avis pour une politique gouvernementale de développement rural.* 32 pages. Accessible en ligne : <http://www.laboratoire-saint-camille.qc.ca/sites/laboratoire-saint->

camille.qc.ca/files/Avis_pour_une_politique_gouvernementale_de_developpement_rural.pdf - Consulté le 16 février 2012.

Statistique Canada, 2006. *Profils des communautés de 2006*. Profil de la communauté de Saint-Camille, incluant le profil de 2001. Accessible en ligne :
[http://www12.statcan.gc.ca/census-recensement/2006/dp-pd/prof/92-591/details/Page.cfm?Lang=F&Geo1=CSD&Code1=2440025&Geo2=PR&Code2=24&Data=Count&SearchText=saint-camille&SearchType=Begins&SearchPR=01&B1=All&Custom="](http://www12.statcan.gc.ca/census-recensement/2006/dp-pd/prof/92-591/details/Page.cfm?Lang=F&Geo1=CSD&Code1=2440025&Geo2=PR&Code2=24&Data=Count&SearchText=saint-camille&SearchType=Begins&SearchPR=01&B1=All&Custom=) - Consulté le 28 mars 2012.

Statistique Canada, 2007. *Saint-Camille, Québec (Code2440025). Profils des communautés de 2006*, Recensement de 2006, produit n° 92-591-XWF au catalogue de Statistique Canada. Ottawa. Diffusé le 13 mars 2007. Accessible en ligne :
http://www12.statcan.ca/census-recensement/2006/dp-pd/prof/92_591/index.cfm?Lang=F - Consulté le 13 février 2012.

Statistique Canada, 2011. *Chiffres de population et des logements, Canada et subdivisions de recensement (municipalités), recensements de 2011 et 2006*. Accessible en ligne <http://www12.statcan.gc.ca/census-recensement/2011/dp-pd/hlt-fst/pd-pl/Table-Tableau.cfm?LANG=Fra&TABID=1&T=301&SR=3776&RPP=25&S=82&O=A&CMA=0&PR=0> - Consulté le 28 mars 2012.

TéléApprentissage Communautaire et Transformatif (TACT). Accessible en ligne:
<http://www.tact.fse.ulaval.ca/fr/html/prj-7.1/commune2.html> et le site web
<http://www.tact.fse.ulaval.ca/fr/html/prj-7.1/commune3.html> - Consulté le 16 février 2012.

Annexe 1

Éléments identifiés par les membres du comité directeur du laboratoire rural.

1. Maison de vie
2. Savoir-faire
3. Savoir-vivre
4. Autonomie / liberté (d'être, de penser, d'agir, différence)
5. Partage (pouvoir, responsabilités, idées, entraide, plaisirs / difficultés)
6. « on se sent bien »
7. Code
8. Source
9. Ouvert
10. Détermination
11. Leadership
12. Vision
13. Solidarité
14. Créativité
15. Apprentissage
16. Noyau de leaders
17. Horreur du statu quo
18. Appui silencieux ou éloge de la lenteur
19. Regroupement de personnes
20. Objectifs
21. Actions (moyens)

Les éléments proposés par Caroline

1. Apprentissage
2. Innovation
3. Solidarité
4. Gouvernance
5. Valeurs communes
6. Leadership partagé
7. Structures médiatrices et médiateurs individuels
8. Capital social
9. Volontariat et intelligence collective
10. Prendre le temps...

Annexe 2

Éléments identifiés par les membres du comité réflexion-conseil du laboratoire rural

1. Leadership collectif (partagé, complémentarité)
2. Ressourcement en continu
3. Imagination
4. Milieu de vie rural: autonome
5. Milieu de vie rural: intégrateur
6. Milieu de vie rural : innovateur
7. Sentiment d'efficacité collective
8. Recherche de cohabitation du territoire
9. Appartenance collective
10. Intelligence
11. Leadership
12. Finalité
13. Noyau de leaders
14. Horreur du statuquo
15. Éloge de la lenteur
16. Les communications
17. Le défi de la cohésion
18. La confiance

Annexe 3

Les différents formats de l'activité de formation

Il existe plusieurs formats d'activité de formation. Chacun s'ajuste mieux à la dispense d'une ou de plusieurs catégories de savoir (savoir énoncer, savoir-faire, savoir-être ou savoir relier).

Afin de soutenir les participants dans leur choix de format le plus approprié, voici des exemples de format et des compréhensions :

Atelier : « Cours ou séminaire favorisant la libre discussion, le partage d'idées, la démonstration de méthodes, l'application pratique d'habiletés et de principes, principalement à des adultes »

« Réunion de scientifiques et de chercheurs où il est question, de manière pratique, de certains problèmes et de leurs solutions possibles »

L'atelier se réfère à un groupe de travail qui utilise la mise en commun pour ses apprentissages sous la supervision d'une personne-ressources. (Workshop)

Autoformation : La prise en charge de ses apprentissages par le biais de moyens tels un programme de lecture, la tenue d'un cahier de bord, la cueillette de feed back des pairs, par l'action réfléchie, etc.

Autoformation assistée : « Formation hors stage où l'apprenant reçoit des outils, des indications, des conseils, des moyens de contrôle, participe à des séances de regroupement, pour prendre en charge sa formation. »

Clinique : Atelier pratique, sur un sujet précis, basé sur l'observation et l'expérimentation. L'acquisition de connaissances y est suivie d'une application pratique immédiate.

Colloque : Réunion de spécialistes invités (qui n'appartiennent pas nécessairement à la même discipline) en nombre généralement limité, pour exposer, discuter et confronter leurs idées et leurs opinions (ou les résultats de leur recherche) sur un thème donné.

Conférence : « La conférence est un exposé sur un sujet donné, elle est faite par une personne qu'on considère compétente, quelqu'un qui est censé connaître le sujet assez pour en parler devant un auditoire mais aussi pour ajouter des éléments de connaissance. Elle vise principalement à informer sur un sujet particulier. » Elle ne comporte pas de suivi ou d'application formelle sauf si elle est intégrée dans une session de formation.

Congrès : Réunion périodique des membres d'une association, d'une société. Une réunion destinée à informer les membres, à prendre des décisions, à régler un problème, à établir des plans, à chercher une inspiration. C'est une manifestation interne à un groupe donné.

Cours : « Suite d'exposés sur une matière. » « Enseignement suivi sur une matière déterminée. » « Atelier et séminaire désignant des modalités particulières que peuvent prendre des cours. »

Cours d'éducation populaire : « Cours de formation personnelle et de développement sans aucun lien nécessaire avec un emploi. » Un cours peut être dispensé par un groupe d'intérêt, une association professionnelle, un service d'éducation des adultes, par un établissement d'enseignement collégial, universitaire. Il existe aussi des formules de cours à distance. Ex : télé-université.

Démonstration : « Activité dans laquelle le professeur ou une autre personne utilise des exemples, des expériences ou une autre performance réelle pour illustrer un principe ou indiquer comment faire quelque chose. »

Formation par les pairs : C'est une approche où des pairs, des collègues mettent en commun leurs connaissances, leurs compétences, leurs manques et leurs expériences dans un but d'échanger et de se perfectionner.

Groupe de discussion : « La discussion sert à confronter des points de vue sur un sujet précis, mais pas seulement pour le plaisir de discuter. En formation, on discute pour connaître d'autres points de vue, d'autres expériences, d'autres faits et pour apprendre à mieux analyser une situation, un problème et à mieux agir. »

Groupe de résolution de problèmes : Groupe qui mène une démarche méthodique en vue de trouver une réponse à une question préoccupante, de déterminer une façon de parvenir à un résultat désiré; processus qui vise à remédier à une situation embarrassante. »

Monitorat : Une action d'accompagnement à l'apprentissage individuel ou collectif qui vise l'augmentation de capacité et de sécurité. L'accompagnement est structuré en fonction des objectifs des personnes impliquées. Un monitorat peut se situer avant, pendant ou après une action conduite par l'(es) apprenant(s).

Perfectionnement : « Cours s'adressant aux travailleurs ayant déjà une profession et possédant une expérience professionnelle suffisante (au moins 2 ans) et désireux d'élargir, d'approfondir et de spécialiser leurs connaissances dans le cadre des capacités professionnelles déjà acquises. »

Réunion d'information : « La réunion d'information peut répondre à de nombreux buts et objectifs dont le plus courant consiste à informer le public. Elle peut également viser à identifier, explorer et résoudre des problèmes, à pousser les gens vers l'action, à éveiller l'attention et à créer l'intérêt. »

Séminaire : « Réunion de travail, cours de formation, où les participants sont appelés à étudier et à débattre ensemble un sujet préalablement défini. Caractéristiques : 1) objet ou thème d'intérêt commun aux participants; 2) présentation initiale; 3) participation élevée par des discussions et échanges ouverts; 4) groupe restreint; 5) programmation intensive; 6) durée limitée à quelques heures, au plus à quelques jours. » « Réunion à caractère

scientifique constituée d'un groupe restreint de personnes et généralement animée par un professeur, un chercheur ou un spécialiste. »

Stage : « Période d'essai permettant à une personne de s'initier à l'exercice de sa profession. » Stage d'application, stage d'initiation, stage d'observation, stage en entreprise.

Supervision : Une action planifiée en vue d'améliorer l'atteinte des objectifs de l'organisation et des personnes. « On vérifie la cohérence entre les pratiques et la politique institutionnelle (organisationnelle) et on décide des opérations à entreprendre (planification, direction, organisation, contrôle, évaluation) pour maintenir et améliorer la réalité. » Cela passe par du suivi et du contrôle.

Visite : « Action d'aller voir quelqu'un chez lui. Action d'aller voir avec attention quelque chose. » Il peut s'agir de visiter des lieux, des groupes, des acteurs expérimentés dans leur milieu et de compléter par des activités d'échange.

L'activité de formation se déroulera selon un certain régime. Elle peut être occasionnelle et ponctuelle ou elle peut s'inscrire dans un ensemble d'activités planifiées, un continuum.

Session de formation : C'est une activité délimitée dans une période de temps restreinte et cherchant à atteindre un nombre précis et limité d'objectifs d'apprentissage.

Programme de formation : Une série d'activités regroupée se déroulant sur plusieurs périodes de temps et cherchant à atteindre une succession d'objectifs d'apprentissage.

Référence :

Boyer, Michel et Papin, Claudine. 1995. *Partir en formation. Guide de projet pour le développement local.* Cahier de l'accompagnateur. Réseau des SADC du Québec.

Annexe 5. Schéma d'entrevue.

Lors du contact téléphonique : demander aux gens de préparer une liste succincte des implications (sociales, professionnelles, personnelles) qu'ils jugent les plus importantes dans leur parcours de vie, autant à Saint-Camille qu'à l'extérieur de St-Camille.

Fiche signalétique de la personne interviewée :

Date et heure:

Endroit :

Nom de l'organisation :

Nom de la personne :

Fonctions actuelles :

Introduction

Présentation des objectifs de l'entrevue et des aspects éthiques.

Questions d'éclaircissement ?

Signature du formulaire de consentement

- 1- Quelles sont vos occupations principales? (retraite, travail, étudiant, à la maison).
- 2- Résidez-vous à Saint-Camille ? Si oui, depuis combien de temps? Si non, où habitez-vous et depuis quand?
- 3- Pourquoi avoir choisi Saint-Camille pour vivre et / ou pour s'impliquer? (ou implications ailleurs en lien avec la liste des implications, sans toutes les reprendre)

Question à propos de Saint-Camille

- 4- Comment décririez-vous la municipalité et les citoyens de Saint-Camille à quelqu'un qui ne les connaît pas?
 - a. Diriez-vous qu'il existe un ou plusieurs profils types de citoyens de St-Cam? Décrire.
- 5- Selon vous, qu'est-ce qui fait la **fierté** des gens de la communauté ?

Questions sur l'histoire récente de la municipalité

6- Quels changements au cours des 20-30 dernières années (ou depuis que vous êtes à Saint-Camille) dans les secteurs suivants :

	Importantes	Minimes
Changements économiques		
Changements de population (nouveaux arrivants, retraités, familles avec enfants, etc)		
Développement du territoire (agriculture, résidentiel, etc)		
Gouvernance (leadership, implication / mobilisation citoyenne, comités, etc)		
Autres		

7- À votre avis, à quoi peut-on attribuer ces changements (crises, événements, nouveaux développements, etc.)?

8- Quels ont été selon vous les moments marquants dans les 30 dernières années de la collectivité, c'est-à-dire des moments qui ont transformé positivement ou négativement la dynamique locale?

9- En quoi la dynamique locale a-t-elle été transformée (individus, projets, organisations, communauté) ?

La communauté de Saint-Camille

10- Comment pourriez-vous qualifier la cohabitation entre les Camillois de souche et les néo-Camillois?

11- Y a-t-il des tensions au sein de la communauté? Si oui, à votre avis pourquoi ces tensions ont-elles été créées et d'où viennent-elles?

12- Qu'est-ce qui rassemble les gens à Saint-Camille? (fêtes, passions, problèmes)

13- Les gens/les organisations travaillent-ils ensemble?

14- Selon vous, sur quoi repose le succès des initiatives / projets de Saint-Camille? (bénévolat, financement, capacité des gens à créer des projets, etc.) Autrement dit, qu'est-ce qui fait que ça marche à Saint-Camille?

a- À l'inverse, qu'est-ce qui fait que ça ne fonctionne pas?

Questions sur l'organisme ou le projet

15- Parlez-nous de votre organisme ou du projet. Quelle est sa mission?

16- Depuis combien de temps existe-t-il? Comment a-t-il été mis en place ?

17- Quel est l'élément déclencheur (besoin, problème, etc.) qui a mené à la création de l'organisme ?

18- Qui sont les principaux partenaires (individus et / ou organisations) qui ont participé à la mise sur pied de l'organisme ? Pourquoi, selon vous est-ce que ce sont ces partenaires? (Rôle(s), implication et intérêt(s) de chacun des partenaires).

19- Quelles ont été les difficultés rencontrées lors de la mise en œuvre de l'organisme?

20- Avez-vous dû faire des compromis entre les objectifs de départ et d'autres objectifs pour que l'organisme puisse être soutenu, financé ou, voir le jour ?

21- Comment ces difficultés ont-elles été surmontées ?

22- Avez-vous reçu des appuis particuliers pour la mise en œuvre de cet organisme, que ce soit de la part d'acteurs ou d'autres organismes ?

23- Quel a été le rôle de la municipalité?

24- Comment est structuré l'organisme? (gestion et décisionnel, C.A, employés, bénévoles, etc.)

25- Comment assure-t-on le financement de l'organisme? Est-il récurrent? Comment va-t-on chercher chacune des sources de financement ?

26- Est-ce que les premiers instigateurs de l'organisme en sont encore les leaders?

27- Quelles sont les principales caractéristiques de ces leaders: d'où viennent-ils? Quelle est ou a été leur fonction?

28- Y-a-t-il eu des changements parmi les leaders au cours de l'évolution du projet? (des nouveaux leaders ou des changements de position de leur part)?

29- Avec quelles instances (échelle locale, MRC, régionale, nationale, internationale, etc.) l'organisme est-il en lien? (tables de concertation, coalitions, réseaux d'organismes semblables ou différents, groupes, etc.). Quelle est la nature de ces liens?

30- Quel est l'effet de l'organisme au niveau de la dynamique sociale locale? A-t-il créé une nouvelle dynamique dans le milieu ?

31- Qu'est-ce qui a permis à un projet ou organisme comme le vôtre de voir le jour à Saint-Camille?

32- Le projet a-t-il créé de nouvelles organisations ? A-t-il permis le développement ou la croissance) d'autres organisations?

Conclusion d'entrevue

Autre chose à ajouter?

Mentionner qu'un compte rendu sera rédigé sous forme de verbatim. Peut-on recontacter la personne si questions supplémentaires?