

Saint-Camille : Récit d'une expérience de co-construction de la connaissance

**Juan-Luis Klein, Denis Bussières,
Jacques Caillouette, Mélanie Doyon,
Jean-Marc Fontan, Diane-Gabrielle Tremblay
et Pierre-André Tremblay**
CRISES

Mai 2015

Les Cahiers du CRISES
Collection Études de cas
ES1505

Le contenu de ce Cahier de recherche n'engage que son/ses auteur(s).

Nous tenons à remercier les nombreuses personnes (mairie de Saint-Camille, responsables d'organismes communautaires, acteurs du développement régional, citoyens et citoyennes) qui ont participé aux diverses activités liées à ce projet. Leurs apports ont été des éléments essentiels à cette expérience de co-construction de connaissance.

Cahiers du Centre de recherche sur les innovations sociales (CRISES)

Collection Études de cas - no ES1505

« **Saint-Camille : Récit d'une expérience de co-construction de la connaissance** »

Juan-Luis Klein, CRISES-UQAM, Denis Bussières, CRISES, Jacques Caillouette, CRISES-Université de Sherbrooke, Mélanie Doyon, CRISES-UQAM, Jean-Marc Fontan, CRISES-UQAM, Diane-Gabrielle Tremblay, CRISES-Téluq et Pierre-André Tremblay, CRISES-UQAC

ISBN : 978-2-89605-385-8

Dépôt légal : 2015

Bibliothèque et Archives nationales du Québec
Bibliothèque et Archives nationales du Canada

PRÉSENTATION DU CRISES

Notre Centre de recherche sur les innovations sociales (CRISES) est une organisation interuniversitaire qui étudie et analyse principalement « **les innovations et les transformations sociales** ».

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

En se combinant, les innovations peuvent avoir à long terme une efficacité sociale qui dépasse le cadre du projet initial (entreprises, associations, etc.) et représenter un enjeu qui questionne les grands équilibres sociétaux. Elles deviennent alors une source de transformations sociales et peuvent contribuer à l'émergence de nouveaux modèles de développement.

Les chercheurs du CRISES étudient les innovations sociales à partir de quatre axes complémentaires voués à l'analyse d'autant de dimensions de l'innovation sociale et de son inscription dans des processus de transformation sociale :

Axe 1 : Innovations sociales et transformations dans les politiques et les pratiques sociales

Cet axe regroupe des projets qui se structurent autour de **la construction et l'application des politiques publiques et du rôle qu'y jouent les demandes sociales**. Les travaux des membres de cet axe se déclinent en 5 thèmes :

- L'IS à travers l'évolution historique des régulations sociales
- Les nouvelles pratiques démocratiques et sociales
- Le transfert des pratiques sociales et construction des politiques publiques
- Les IS et la transformation sociale dans la santé et la communauté
- L'IS dans le logement social.

Axe 2 : Innovations sociales et transformations dans le territoire et les collectivités locales

Les projets qui se regroupent dans cet axe analysent les **innovations sociales dans la perspective du rapport des collectivités au territoire**, ce qui les amène à privilégier l'intersectorialité et à examiner l'effet des diverses formes de proximité (physique et relationnelle) sur la structuration et les nouvelles dynamiques des collectivités territoriales. Les travaux des membres de cet axe se déclinent en 5 thèmes :

- Les actions innovatrices de revitalisation des communautés
- L'IS en milieux ruraux et forestier

- L'action communautaire contre la pauvreté et l'exclusion
- Les modalités innovatrices de gouvernance territoriale
- Les nouvelles aspirations et la mouvance identitaire.

Axe 3 : Innovations sociales et transformations dans les entreprises collectives

Regroupés autour de l'objet de **l'entreprise collective et de ses relations avec la sphère de l'économie dominante**, cet axe regroupe des projets qui analysent des innovations sociales qui se déploient autour des entreprises d'économie sociale, des sociétés d'État et des nouvelles formes hybrides d'entreprises. Les travaux de cet axe se déclinent en 5 thèmes :

- Les modèles de gouvernance et de gestion des entreprises sociales et collectives
- Le financement solidaire et l'accompagnement de l'entrepreneuriat collectif
- L'évaluation de l'économie sociale
- L'économie sociale et la transformation sociale
- Les modèles hybrides : partenariats publics-privés-économie sociale.

Axe 4 : Innovations sociales et transformations dans le travail et l'emploi

Les membres de cet axe abordent **l'IS en lien avec l'évolution des politiques d'emploi et les conditions de réalisation du travail**. Ils analysent la qualité de l'emploi et du travail dans une perspective sociétale d'intégration socioprofessionnelle. Six thèmes de recherche seront privilégiés :

- L'IS dans les relations industrielles et la gestion des ressources humaines
- Les stratégies émergentes dans l'action syndicale
- Les nouveaux statuts d'emploi et le précaire
- Les problèmes et aspirations en matière de protections sociales
- Les nouvelles stratégies d'insertion en emploi
- La gestion des âges et des temps sociaux et la conciliation travail-famille.

Retrouvez le descriptif complet des axes de recherche du CRISES sur :

<http://crises.uqam.ca/recherche/axes-de-recherche.html>

LES ACTIVITÉS DU CRISES

En plus de la conduite de nombreux projets de recherche, l'accueil de stagiaires postdoctoraux et la formation des étudiants, le **CRISES** organise toute une série de séminaires et de colloques qui permettent le partage et la diffusion de connaissances nouvelles. Le Centre dirige également plusieurs collections de Cahiers de recherche qui permettent de rendre compte des plus [récents travaux des membres](#).

Juan-Luis Klein
Directeur

NOTES SUR LES AUTEURS

Juan-Luis KLEIN est professeur au département de géographie de l'Université du Québec à Montréal (UQAM), membre régulier et directeur du Centre de recherche sur les innovations sociales (CRISES).

Denis BUSSIÈRES est doctorant en sociologie à l'UQAM et agent de recherche au CRISES.

Jacques CAILLOUETTE est professeur à l'École de travail social de l'Université de Sherbrooke et membre régulier du CRISES. Il est responsable de l'axe Politiques et pratiques sociales du CRISES.

Mélanie DOYON est professeure au département de géographie de l'UQAM et membre régulier du CRISES. Elle est responsable de l'axe Territoire et collectivités locales du CRISES.

Jean-Marc FONTAN est professeur au département de sociologie de l'UQAM et membre régulier du CRISES. Il est également titulaire de la Chaire de recherche UQAM sur la méthodologie et l'épistémologie de la recherche partenariale (CMÉRP).

Diane-Gabrielle TREMBLAY est professeure à l'École des sciences de l'administration à la Téléuq-Université du Québec et membre régulier du CRISES. Elle est responsable de l'axe Travail et emploi du CRISES. Elle est également titulaire de la Chaire de recherche du Canada sur les enjeux socio-organisationnels de l'économie du savoir et directrice de l'ARUC-GATS (gestion des âges et des temps sociaux).

Pierre-André TREMBLAY est professeur au département des sciences humaines à l'Université du Québec à Chicoutimi (UQAC) et membre régulier du CRISES.

Isabelle Mahy, professeure au département de communication sociale et publique de l'UQAM et membre régulier du CRISES, et **Vincent van Schendel**, directeur général de l'organisme de liaison et de transfert Territoires innovants en économie sociale et solidaire (TIESS) ont aussi participé au projet dont résulte ce texte. De plus, un comité de suivi, auquel ont participé **Sylvain Laroche**, **Caroline Dufresne** et **Joël Nadeau** en représentation de la communauté de Saint-Camille, en a assuré la gestion.

TABLE DES MATIÈRES

FIGURES ET PHOTOS.....	IX
RÉSUMÉ / ABSTRACT	XI
INTRODUCTION	13
1. LE TERRITOIRE DE SAINT-CAMILLE : CADRE PHYSIQUE ET ÉVOLUTION SOCIO-ÉCONOMIQUE	15
1.1 Cadre physique	15
1.2 Évolution socio-économique.....	16
1.3 Le défi démographique.....	17
1.3.1 Le déclin.....	17
1.3.2 Une réponse : le projet du Rang 13	19
2. LE CADRE INSTITUTIONNEL QUÉBÉCOIS DANS LEQUEL S'INSCRIT L'EXPÉRIENCE DE SAINT-CAMILLE ..	23
2.1 Les ressources exogènes : les programmes publics	23
2.2 Les organisations de la société civile.....	24
2.2.1 Le Groupe du coin.....	26
2.2.2 La Corporation de développement socioéconomique.....	27
2.2.3 La Clé des champs.....	27
2.2.4 Le P'tit bonheur	28
3. LES MOMENTS DE RÉFLEXIVITÉ	29
3.1 Microprogramme en éthique appliquée.....	29
3.2 Le laboratoire rural.....	30
3.3 L'expérience des <i>Savoirs partagés</i>	30
4. LA QUESTION DU LEADERSHIP ET DE LA GOUVERNANCE.....	33
4.1 Le leadership	33
4.2 La gouvernance.....	34
5. LA CONSTRUCTION D'UNE IDENTITÉ RURALE.....	37
5.1 La place centrale du P'tit bonheur dans le renforcement de l'identité camilloise.....	37
5.2 L'intégration des nouveaux arrivants	37

6.	LES DÉFIS.....	39
6.1	L'économie est un défi de base.....	39
6.1.1	La stratégie résidentielle : vers la diversification des usages	39
6.1.2	La création locale d'emplois.....	41
6.2	Le maintien du lien social.....	41
6.3	La relève dans les organisations.....	42
7.	UN ENVIRONNEMENT ORGANISATIONNEL ET INSTITUTIONNEL FAVORABLE À L'INNOVATION	43
8.	ESSAI DE SCHÉMATISATION	45
8.1	L'organisation : densité et interaction	46
8.2	L'ouverture et le réseautage.....	47
8.3	L'investissement de la temporalité	48
8.4	La réflexivité et la créativité face aux défis	49
8.5	Un leadership orienté vers l'innovation	49
8.6	L'arrimage aux politiques publiques	50
8.7	L'interaction des sphères politique, sociale et privée.....	50
	CONCLUSION.....	53
	BIBLIOGRAPHIE.....	55

FIGURES ET PHOTOS

FIGURES

Figure 1 : Évolution démographique de Saint-Camille entre 1871 et 2010	18
Figure 2 : La croissance démographique à Saint-Camille et en Estrie 2006-2011.....	19
Figure 3 : Schématisation du système local d'innovation sociale à Saint-Camille.....	48

PHOTOS

Photo 1 : Village de Saint-Camille	16
Photo 2 : L'environnement du Rang 13.....	21

RÉSUMÉ

Ce texte présente l'expérience du projet *Ateliers des savoirs partagés* mené en collaboration par une équipe du Centre de recherche sur les innovations sociales (CRISES) et le P'tit bonheur de Saint-Camille, auquel ont participé des leaders et des citoyens de la communauté. Cette expérience s'est déroulée entre septembre 2012 et octobre 2014 avec l'appui financier du ministère de l'Éducation, du Loisir et des Sports (MELS). L'expérience a cherché à dégager les principales composantes du modèle d'action mis en œuvre à Saint-Camille afin, d'une part, de le transmettre aux nouveaux résidents de cette communauté et, d'autre part, d'identifier les éléments susceptibles d'inspirer d'autres communautés qui éprouvent le besoin d'entamer des processus de revitalisation.

Mots-clés : Saint-Camille, Développement local, Développement rural, Développement territorial, Communauté, Leadership partagé, Gouvernance

ABSTRACT

This paper presents the experience of the *Knowledge Sharing Workshops* ("*Ateliers des savoirs partagés*") carried out by a team formed by participants from the Center for Research on Social Innovations (Centre de recherche sur les innovations sociales, CRISES) and the *P'tit bonheur* of Saint-Camille. This experience was held on a partnership basis and was attended by academic researchers as well as leaders and citizens of the community. It took place between September 2012 and October 2014 and was financed by the Québec Ministry of Education, leisure and Sports. The experience aimed to identify the main components of the model of action implemented throughout the years by the community of Saint-Camille in order to transfer it to the new residents of the community and to draw out sources of inspiration for other communities that are triggering process of revitalization.

Key words: *Saint-Camille, Local development, Rural development, Space based development, Community, Distributed leadership, Governance*

INTRODUCTION

Pendant deux ans, de septembre 2012 à octobre 2014, des citoyens et citoyennes de Saint-Camille, élus, responsables d'organisation communautaire ou simples citoyens, se sont rencontrés sur une base régulière avec des chercheurs du Centre de recherche sur les innovations sociales (CRISES). Ces rencontres avaient pour objectif de « systématiser les connaissances issues de l'expérience de revitalisation territoriale de cette communauté et d'autres expériences analogues afin de consolider, d'approfondir et de transférer cette expérience dans d'autres communautés dévitalisées ». Sous le nom de *Savoirs partagés*, cette systématisation a pris forme dans des rencontres thématiques où les partenaires, chercheurs et citoyens mettaient en jeu pour discussion leurs connaissances respectives. Cette expérience s'inscrit dans une pratique de réflexivité qui a jalonné l'histoire récente de Saint-Camille.

Le texte qui suit se veut à la fois une présentation des éléments essentiels –histoire, organisations, mode de fonctionnement– qui façonnent le cadre de vie de la municipalité et une proposition de systématisation qui modélise la dynamique particulière d'innovation sociale que nous retrouvons à Saint-Camille. Sur un plan théorique, le concept d'innovation sociale fait référence à des nouveaux arrangements sociaux, organisationnels ou institutionnels mis en place afin de modifier des relations sociales, de transformer un cadre d'action ou de proposer de nouvelles orientations de développement (Klein et Harrisson, 2007). Ainsi, étudier l'innovation sociale implique l'analyse des processus qui mobilisent des ressources tangibles et intangibles d'une nouvelle façon dans le cadre de logiques et de stratégies de mise en relation tant des individus à la collectivité que des collectivités entre elles (Klein, Fontan, Harrisson et Lévesque, 2009). Cette approche nous a amenés à analyser la dynamique évolutive à la base du développement d'un système local d'innovation sociale à Saint-Camille.

À travers des échanges, discussions et confrontations, chercheurs et citoyens ont peu à peu identifié les éléments essentiels à la dynamique de développement de Saint-Camille, les valeurs qui le sous-tendent et les défis auxquels la communauté doit se confronter. Ce texte vise donc à présenter de façon synthétique les principales caractéristiques de Saint-Camille, pour aboutir à une schématisation de la dynamique d'innovation mise en place par les acteurs de cette communauté. Cette schématisation met l'accent sur quatre dimensions : 1) les organisations ; 2) la réflexivité et la créativité ; 3) la temporalité et 4) l'ouverture et le réseautage. Ces dimensions s'articulent autour d'un leadership partagé orienté vers l'innovation, un leadership qui s'arrime aux politiques publiques et qui relie le politique, le social et le privé.

1. LE TERRITOIRE DE SAINT-CAMILLE : CADRE PHYSIQUE ET ÉVOLUTION SOCIO-ÉCONOMIQUE

1.1 Cadre physique

Située à 35 km au nord-est de Sherbrooke, la municipalité de Saint-Camille fait partie de la municipalité régionale de comté (MRC) des Sources (anciennement MRC d'Asbestos), dans la région administrative de l'Estrie. Son territoire s'étend sur près de 83 km carrés (MRC des Sources, 2014) dans la région physiographique des Appalaches. Son paysage vallonné est particulièrement estimé et contribue à l'attractivité des lieux. Le territoire de la municipalité est traversé par la rivière Nicolet et le ruisseau Saint-Camille. 92 % du territoire municipal fait partie de la zone agricole créée par la Loi sur la protection du territoire et des activités agricoles (Dufresne, 2014). Seuls le centre du village, à l'intersection de la route 255 et la route 216, et la partie nord-est du territoire municipal, adjacente aux municipalités de Wotton et de Ham Sud, ne font pas partie de la zone agricole (Photo 1). 60 % du territoire de la municipalité est sous couvert forestier (Municipalité de Saint-Camille, 2014).

La localisation de Saint-Camille est un atout intéressant à des fins du développement socio-économique. La municipalité n'est qu'à 20 minutes de route de Sherbrooke, une municipalité importante qui compte entre autres une université et un centre hospitalier universitaire. La proximité avec cette ville est déjà mise en valeur par la communauté de Saint-Camille sur divers plans, lesquels vont d'une stratégie résidentielle visant l'attraction de nouveaux habitants à l'établissement de relations avec l'université en matière de réflexion et de recherche concernant le développement de la communauté et les stratégies à suivre.

Pour certains, on trouve à Saint-Camille le meilleur des deux mondes. À la fois proche et éloignée de la vie citadine, la municipalité de Saint-Camille permet à ceux et celles qui le désirent de vivre en marge du rythme animé de la vie moderne tout en gardant un contact avec l'urbanité.

Dans le cadre des *Ateliers des savoirs partagés*, cette importance du lieu géographique propre à Saint-Camille a été régulièrement mentionnée. Il est difficile d'en mesurer l'impact sur le développement de la communauté, mais la préservation du lieu physique comme on a pu le constater lors des discussions sur le développement d'une mine dans une municipalité voisine de Saint-Camille est un élément constitutif du projet de développement de la communauté. Comprendre la dynamique de développement camilloise, c'est comprendre les liens étroits qui unissent les Camillois à leur milieu naturel.

Photo 1 : Village de Saint-Camille

Photo prise par Sylvain Laroche le 7 mai 2013, à 506 mètres d'altitude, orientation est-nord-est. Au premier plan, la Rivière Madelaine, un embranchement de la Rivière Nicolet. Au deuxième plan, le village de Saint-Camille, au croisement des routes 216 (Rue Miquelon) et 255 (Rue Desrivières). En arrière-plan, à droite, le rang double 9 et 10.

1.2 Évolution socio-économique

Si les premiers résidents s'installent sur le territoire de Saint-Camille au début des années 1850, c'est en 1868 qu'a lieu la fondation de la municipalité de Saint-Camille. Dès lors, son évolution s'inscrit dans le processus québécois de colonisation de nouvelles terres. Son développement suit donc les grandes orientations socioéconomiques qui ont présidé à la transformation du territoire québécois aux XIX^e et XX^e siècles.

Au cours de la première grande phase de développement de Saint-Camille, qui culmine en 1911 avec un pic démographique de 1 100 personnes, l'économie est autocentrée et la dynamique locale donne lieu à une variété d'activités économiques de proximité ou à échelle régionale. À partir de là, en raison d'une forte croissance de l'offre d'emplois en milieu urbain, un mouvement d'exode vers les grands centres urbains régionaux ou nationaux s'amorce, mouvement qui se combine avec une forte émigration vers les États-Unis. Comme ailleurs dans l'espace rural, le type de développement dominant ne favorise pas l'accumulation de richesse. L'agriculture

associée à d'autres activités permet de stabiliser l'occupation du territoire, mais n'améliore pas la qualité de vie de la population.

La deuxième phase de développement s'amorce vers 1940. Dans cette phase s'opère une transformation de l'économie locale, dont le développement est progressivement soumis à celui des grands centres urbains. Cette tendance favorise le passage d'un système de polyculture et de petits élevages essentiellement pour l'autoconsommation vers une agriculture commerciale. Celle-ci améliore la productivité des activités agricoles et accroît le patrimoine de plusieurs des habitants de la municipalité, mais elle est aussi porteuse de tensions et de précarité. Le nouveau modèle pousse les agriculteurs vers la monoculture et plusieurs petits producteurs, n'arrivant pas à moderniser leur mode de production, abandonnent l'activité agricole. Des activités manufacturières et commerciales se mettent en place, mais leur faible valeur ajoutée les fragilise au point que le secteur manufacturier en vient à disparaître. Quant aux services, ils ont été d'abord menacés par une forte décroissance démographique, mais ont été revitalisés grâce à une société civile qui lance plusieurs initiatives qui expliquent son dynamisme. On y reviendra.

1.3 Le défi démographique

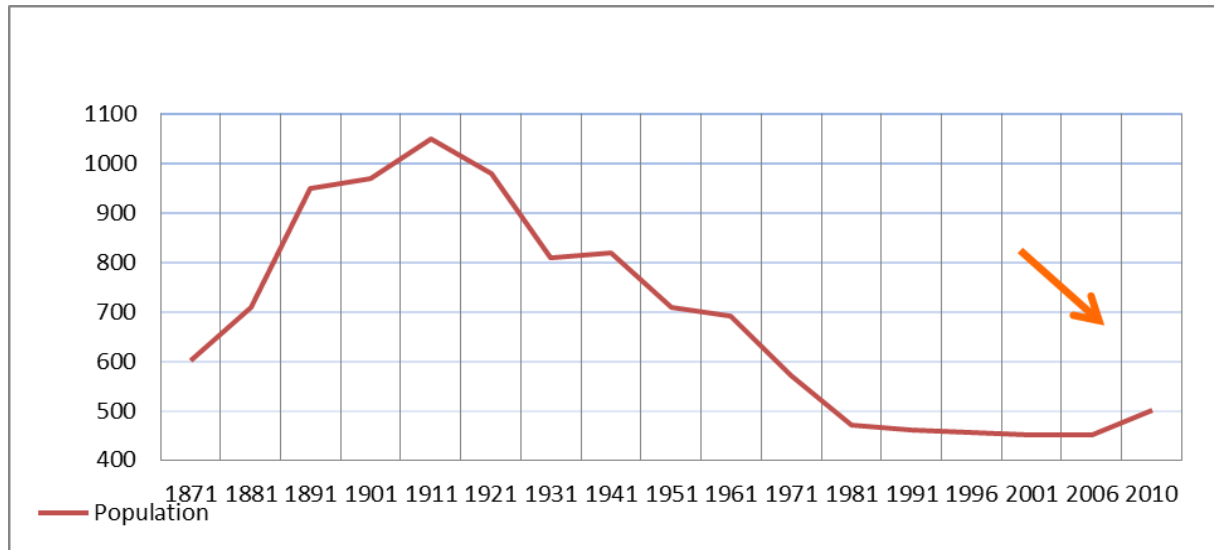
1.3.1 Le déclin

Comme la majorité des municipalités rurales du Québec, Saint-Camille a connu un déclin important de sa population au courant du XX^e siècle (Figure 1). Le déclin des populations en milieu rural n'est pas unique au Québec. C'est un phénomène mondial qui a accompagné le développement des sociétés industrielles tout au long du XX^e siècle. Cette chute démographique a des impacts importants sur les différents services qui assurent une certaine vitalité aux communautés : services financiers, postaux, éducatifs et alimentaires entre autres. Peu à peu, les communautés voient leur école primaire fermer, perdent leur bureau de poste, leur Caisse populaire ou leur banque et leur population se déplacer vers les centres urbains régionaux pour trouver différents biens de consommation (alimentation, essence, etc.) et services de proximité.

Cette décroissance de la population est la résultante à la fois de l'effet d'intégration et de concentration qu'a connu le secteur agricole en particulier depuis les années 1950 et de la disparition de productions industrielles au sein des communautés rurales. D'une part, le modèle de la production autosuffisante a fait place à une production intensive pour répondre aux demandes de l'urbanisation et à l'ouverture des marchés internationaux. Ce changement dans le mode de production a conduit à une réduction du nombre de producteurs agricoles au profit d'une augmentation des espaces cultivés par producteur. En bref, le milieu agricole compte moins de producteurs, mais des fermes de plus en plus axées sur une production industrielle qui nécessite une mécanisation de la production.

D'autre part, à Saint-Camille comme dans bien d'autres villages au Québec, la production industrielle liée aux produits forestiers (scierie, meubles, portes et fenêtres), ou à la production alimentaire (fromagerie, meunerie, boulangerie) s'étiolo peu à peu au courant du XX^e siècle. Moins de producteurs agricoles, moins de production industrielle : les éléments sont réunis pour conduire à un déclin de la population.

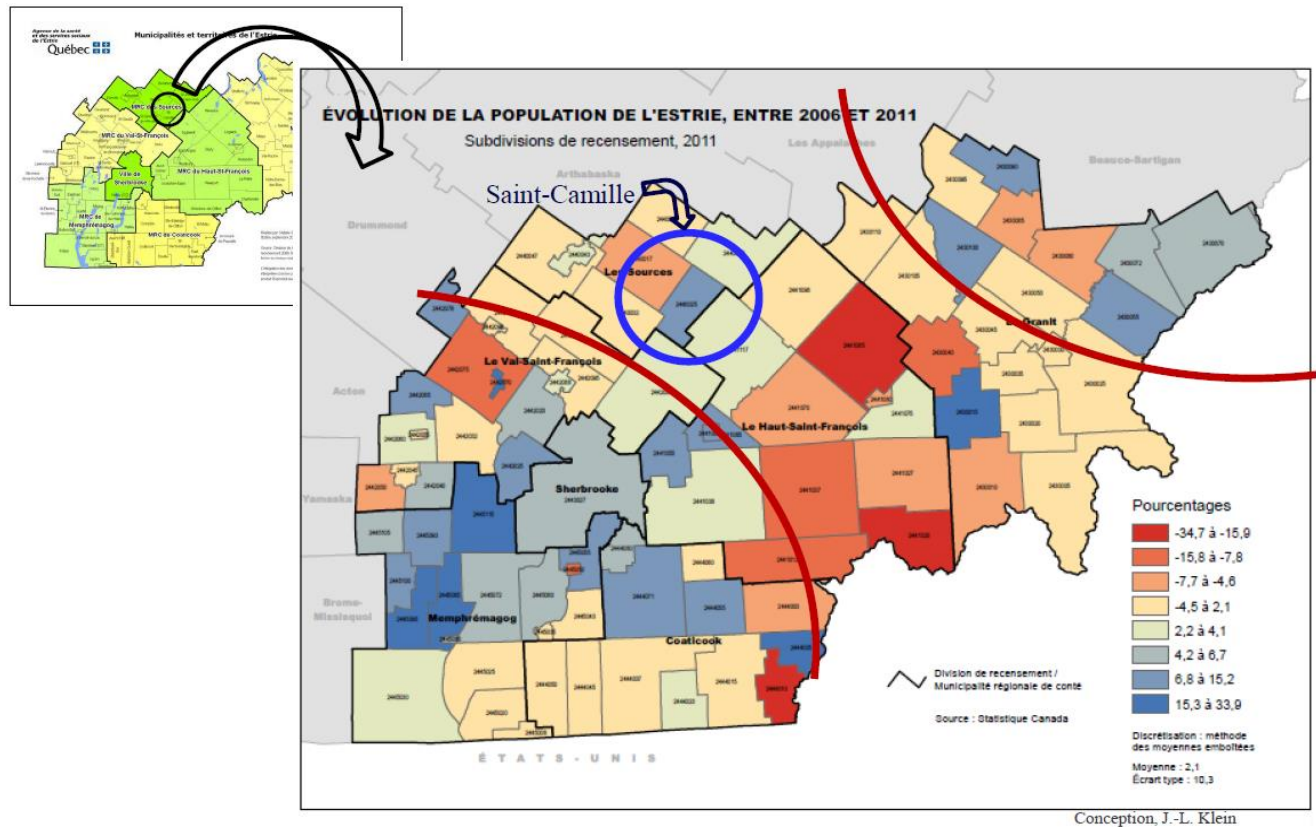
Figure 1 : Évolution démographique de Saint-Camille entre 1871 et 2010



Source : Dufresne (2012) p. 14.

Comme le montre la Figure 1, Saint-Camille amorçe à partir du XXI^e siècle une remontée démographique. Sa population compte maintenant plus de 550 habitants. Ce regain démographique n'est pas le propre de Saint-Camille. Cette remontée s'inscrit partiellement dans une tendance plus générale soulignée par Jean, Dionne et Desrosiers dans leur document *Comprendre le milieu rural*. Les auteurs y soulignent que la population rurale croît au Québec, « En fait, depuis 1981, elle s'est accrue d'environ 9 % » (2009, p. 26). Ce phénomène touche essentiellement les milieux ruraux proches des milieux urbains, qu'ils soient centraux comme Montréal ou Québec, ou des villes moyennes comme c'est le cas de la municipalité de Saint-Camille qui est située près de Sherbrooke. Dans la plupart de ces cas, la croissance démographique est le produit d'un marché favorable à l'installation de néoruraux à la recherche d'environnements confortables. Mais dans le cas de Saint-Camille, la situation est différente. La croissance démographique est redevable à une action collective visant à revitaliser la municipalité. En témoigne le fait que Saint-Camille se situe dans une zone de l'Estrie caractérisée par la décroissance démographique, sa forte remontée constatée en 2011 apparaissant sur la carte comme un phénomène plutôt isolé (Figure 2).

Figure 2 : La croissance démographique à Saint-Camille et en Estrie 2006-2011



1.3.2 Une réponse : le projet du Rang 13

En effet, pour lutter contre le déclin démographique, la municipalité adopte une stratégie proactive pour attirer de nouveaux résidents et accroître la population. C'est ainsi que la municipalité de Saint-Camille et la Corporation de développement socioéconomique de la municipalité, à la suite de consultations avec la population, lancent deux projets : le Parc agro-villageois et le Rang 13. Ces deux projets ont compté sur la collaboration de Jacques Proulx et Marc-André Charland, propriétaires des lots, d'Henri Paul Bellerose, ancien maire, et de Sylvain Laroche, animateur de beaucoup de projets dans le village et « âme du projet » (Jacques, 2012, p. 223). Ils visaient à offrir des terrains à des familles susceptibles d'y résider et d'accentuer la redynamisation qui avait déjà été amorcée par les différentes initiatives précédentes.

Le projet du Parc agro-villageois offrait des terrains situés à proximité du centre du village. Le projet du Rang 13, quant à lui, se localisait à l'extérieur du village (Champagne, 2008). Au départ, tout laissait entendre que ce serait le premier projet qui donnerait des résultats rapidement, mais à cause, d'une part, d'obstacles juridiques et de réactions d'une partie de la population et,

d'autre part, des qualités paysagères des terrains offerts dans le Rang 13 (voir Photo 2), ce fut ce dernier projet qui fonctionna, malgré les investissements importants qu'il avait exigé.

Les 25 familles qui se sont établies dans le Rang 13 ont participé à toutes les étapes de la mise en œuvre du projet. Une coopérative de solidarité, créée en 2007, a permis l'achat des terrains nécessaires à l'aménagement et au développement du projet, ce qui a intensifié le sentiment d'appartenance des nouveaux résidents à l'égard du projet collectif. L'engagement des résidents avec la communauté locale a été établi dans une charte, dans laquelle ils s'engagent à contribuer au développement d'une communauté en santé. Par ailleurs, le projet a mobilisé la plupart des organismes du village ce qui a facilité leur intégration dans son tissu organisationnel. Ainsi, des individus qui ne se connaissaient pas et qui n'étaient pas préalablement résidents de la région sont parvenus en 5 ans à se regrouper, à fonder une coopérative, à régler tous les problèmes administratifs et légaux et à mettre en place l'ensemble des infrastructures nécessaires au projet (routes, électricité, télécommunications).

Dans la charte de la coopérative, les membres mentionnent explicitement leur volonté de participer à la dynamique villageoise : « Nous désirons vivre dans une communauté active au niveau social et culturel. Nous favorisons donc l'implication dans la vie communautaire de la région et désirons multiplier les échanges avec les résidents de la région ». Ce souci d'inscrire la participation au projet territorial du Rang 13 dans une appartenance à la vie territoriale de l'ensemble de la communauté de Saint-Camille est un trait important de ce projet domiciliaire.

La municipalité de Saint-Camille a donc réalisé un projet domiciliaire comprenant une dimension collective et participative. Aujourd'hui, le projet du Rang 13 est considéré comme une réussite, et ce, à plusieurs titres. Il est fortement responsable de l'accroissement de la population de la municipalité. De plus, plusieurs résidents sont actifs dans les différents organismes camillois et participent à leurs activités. La réussite du projet du Rang 13 tient particulièrement à la nature interactive et collective du projet. L'investissement d'acteurs externes à la communauté de Saint-Camille s'est combiné à l'implication d'acteurs internes, et ce, de façon cohésive. La construction de cette cohésion ne fut pas laissée au hasard. La municipalité de Saint-Camille avait délégué au démarrage et au soutien du dossier un coordonnateur qui a joué un rôle clé dans la planification de la mise en œuvre du projet avec les futurs résidents, leur accueil et leurs relations avec la communauté. Les conseils municipaux successifs ont été soucieux de la réussite du projet et ont collaboré aux diverses étapes de sa mise en place. Des activités d'information ont été tenues régulièrement sur l'état d'avancement du projet et un membre représentant la communauté siège sur le conseil d'administration de la coopérative.

Photo 2 : L'environnement du Rang 13

Photo prise par Sylvain Laroche, le 25 juillet 2013 à 19h19, à 511 mètres d'altitude, orientation ouest. En premier plan, les méandres de la Rivière Nicolet Centre. À droite, le Chemin Durand et à gauche, le Chemin Pinard. En arrière-plan, le Rang 13.

2. LE CADRE INSTITUTIONNEL QUÉBÉCOIS DANS LEQUEL S'INSCRIT L'EXPÉRIENCE DE SAINT-CAMILLE

2.1 Les ressources exogènes : les programmes publics

La revitalisation de la communauté de Saint-Camille s'est arrimée aux politiques publiques appliquées par le gouvernement du Québec depuis les années 1990. Rappelons que différents programmes ont été mis en place par le gouvernement afin de soutenir les collectivités rurales. Essentiellement sous la responsabilité du ministère des Affaires municipales et de l'Occupation du territoire, mais aussi du ministère de l'Économie, de l'Innovation et des Exportations (MEIE), ces programmes sont gérés à différentes échelles administratives (régions, MRC, municipalités) et relèvent de logiques diverses. On pense notamment aux programmes de soutien aux territoires dévitalisés selon l'indice de développement socioéconomique mis sur pied par le Ministère des Affaires municipales et Occupation du territoire (MAMROT, ancien MAMOT), tels le Fonds de soutien aux territoires en difficulté (FSTD) ou le Fonds conjoncturel de développement (FCD). Toutefois, bien que Saint-Camille ait connu des difficultés, elle n'a jamais été considérée comme une municipalité dévitalisée. On pense également à la Stratégie pour assurer l'occupation et la vitalité des territoires (2011-2016) du MAMROT ou encore aux programmes d'appui aux secteurs/régions d'excellence, notamment avec le programme ACCORD du MEIE. Cependant, la mesure phare de l'intervention gouvernementale dans les milieux ruraux du Québec est la Politique nationale de la ruralité (PNR). Celle-ci s'inscrit en continuité avec la Politique de soutien au développement local et régional de 1997 qui, la première, a privilégié le palier local comme échelle d'intervention pour le développement territorial. Ces deux politiques ont été conçues comme des outils de décentralisation visant l'amélioration de la prise en charge du développement par les collectivités.

La PNR s'applique uniquement à l'écoumène, c'est-à-dire la partie méridionale de la province, et la très grande majorité du Nord québécois n'est pas concernée par celle-ci. Si l'État en détermine les orientations générales, ce sont les administrations supra-locales (MRC) et locales (municipalités) qui sont mandatées pour l'élaboration et la mise en œuvre de stratégies et d'actions (MAMROT, 2006). La politique s'articule autour de quatre grandes orientations soit : 1) promouvoir le renouvellement et l'intégration des populations; 2) favoriser la mise en valeur des ressources humaines, culturelles et physiques du territoire; 3) assurer la pérennité des communautés rurales; et 4) maintenir un équilibre entre la qualité de vie, le cadre de vie, l'environnement naturel et les activités économiques (MAMROT, 2006). L'administration de la PNR relève du Ministère des Affaires municipales et de l'Occupation du territoire (MAMOT). Principalement deux outils découlent de cette politique.

La première Politique nationale de la ruralité (2002-2007) créait les pactes ruraux, des partenariats contractuels entre l'État et les MRC axés sur l'engagement et l'innovation (MAMROT, 2001). Cette mesure a été maintenue et même bonifiée dans le cadre de la seconde (2007-2014)

et de la troisième PNR (2014-2014). La seconde PNR a, quant à elle, mis en place les laboratoires ruraux, « des expériences approfondies de développement dans des champs d'activité peu étudiés et représentant des voies d'avenir pour les collectivités rurales » (MAMROT, 2011a). La municipalité de Saint-Camille a bénéficié de ce programme en mettant sur pied un laboratoire intitulé *Une communauté apprenante, innovante et solidaire. Un modèle porteur de développement.*

Enfin, différents programmes et fonds d'appui spécifiques sont créés afin de soutenir des régions fortement dépendantes d'un secteur économique connaissant des difficultés conjoncturelles. Ainsi, à la suite du déclin de l'industrie de l'amiante, deux programmes ont été mis sur pied afin d'aider les régions en difficulté, dont la municipalité régionale des Sources à laquelle appartient la municipalité de Saint-Camille. D'abord, en 2013, le gouvernement canadien met en œuvre l'Initiative canadienne de diversification économique des collectivités tributaires du chrysotile qui vise à accompagner les collectivités et les entreprises des MRC des Sources et des Appalaches dans leurs efforts de transition vers les secteurs économiques secondaires et tertiaires. Le programme dispose d'un budget de 50 M \$ sur sept ans (2013-2020) (DEC, 2014). Ensuite, à la suite de la fermeture de la mine Jeffrey à Asbestos, le Ministère de l'Économie, de l'Innovation et de l'Exportation du Québec a créé le Fonds de diversification économique de 50 M \$ pour la MRC des Sources disponible à compter de 2014 (MEIE, 2014). Ainsi, Saint-Camille a pu bénéficier, au cours de la dernière décennie notamment, de différents programmes qui sont venus en appui au développement de la municipalité.

2.2 Les organisations de la société civile

Nous ne disposons pas d'un portrait complet des organisations issues de la société civile ayant marqué la période qui va des années 1945 à la fin des années 1970. À l'image de ce qui s'est passé dans les autres régions du Québec, il est possible de penser que les dynamiques en place étaient principalement associées au monde religieux, aux actions portées par des acteurs de l'ancienne économie sociale (coopératives, mutuelles) et à la montée du syndicalisme agricole (à partir des années 1930). Par contre, dès les années 1980, nous observons à Saint-Camille un fort développement de la société civile locale et une importante implication citoyenne.

La poussée des organisations de la société civile a été largement provoquée par une volonté de répondre aux tentatives gouvernementales de couper des services, tels le bureau de poste et l'école primaire. Cette poussée est aussi liée à la volonté de citoyens de Saint-Camille de conserver le patrimoine bâti. Pour illustrer le renouveau, regardons les initiatives qui prennent place sur une période dix ans (1977-1986) :

- Les *Entreprises bénévoles* (1977), projet qui regroupe 11 personnes de Saint-Camille dans le but de centraliser des services. Achat du bâtiment de la Coopérative agricole et localisation dans ce dernier de : la Caisse populaire (qui en vient à acquérir le bâtiment), le secrétariat de la municipalité, la Mutuelle d'assurance (courte période), la caserne de pompiers, le bureau de poste, la bibliothèque et la maison des jeunes.

- La municipalité et la Caisse populaire locale Desjardins (1979)
 - Aménagement du Centre multifonctionnel (Caisse et mairie, dont salle du conseil)
 - Municipalité
 - Parc municipal et halte routière (1983)
 - Forum municipal : Assemblées de consultation : Assemblées publiques
 - Politique d'appel d'offres

- Les citoyens et les organismes du milieu
 - Comité d'embellissement de Saint-Camille (1979)
 - Festival féerie des fleurs (1983)

- Le *Groupe du coin* (1986)
 - Capital social – leadership partagé
 - Capital financier – achat de bâtiments

Cette évolution est en syntonie avec un fort développement d'innovations sociales sur le territoire québécois (Klein, Fontan, Harrisson et Lévesque, 2009; Lévesque, Fontan et Klein, 2014). La société civile poursuit son repositionnement institutionnel en tant qu'acteur central de régulation de la société. On note, comme l'indique le développement observé à Saint-Camille, un mouvement de diversification des espaces de gouvernance et le besoin de coordonner ces derniers. Les *Entreprises bénévoles* et le *Groupe du coin* donnent à voir une implication stratégique de citoyens autour d'une volonté d'agir sur le développement par l'aménagement immobilier : c'est à dire de renouveler les bases à partir desquelles une reprise de contrôle sur le développement local peut être amorcée. La municipalité et la Caisse populaire maintiennent leur leadership dans une perspective renouvelée que nous qualifions de leadership partagé où prédomine l'idée de travailler de façon concertée. Les actions citoyennes autour de l'embellissement visent la qualité de vie et le bien vivre ensemble.

Il est intéressant de constater qu'à partir d'organisations locales, la vie à Saint-Camille a connu une réorganisation de ses activités. Comme nous le verrons, le visage économique, culturel, social et politique de Saint-Camille s'est reconfiguré dans un équilibre entre tension et cohésion, entre le désir de grandir tout en contrôlant le processus de croissance afin de réduire les effets non attendus du développement qui découle des initiatives mises en place.

La grappe d'initiatives qui caractérisent l'histoire de la décennie 1980 à Saint-Camille prend un second souffle au début des années 1990. Le tout se concrétise symboliquement par l'ouverture de l'Auberge le P'tit bonheur puis par la lutte contre la fermeture du bureau de poste. Au fil des années 1990, il s'ensuit à Saint-Camille le développement d'initiatives telles que la création de la Corporation de développement socio-économique en 1994, la mise sur pied du Centre d'interprétation du milieu rural en 1996, la tenue du Salon agroalimentaire en 1998 et la réalisation du Salon de la diversification agricole en 1999.

2.2.1 Le Groupe du coin

Le *Groupe du coin* est une pièce essentielle dans le développement de Saint-Camille et dans sa gouvernance. Il s'agit d'un groupe d'investisseurs privés créé par quatre personnalités importantes de la localité réunies en 1986 par Sylvain Laroche. En plus de celui-ci, les autres participants de ce groupe étaient Jacques Proulx, producteur agricole, ex-président de l'Union des producteurs agricoles (UPA) et de l'organisme Solidarité rurale du Québec, Serge Gagné, épicier du village, et Jacques Thisdale, comédien et sylviculteur. Ces citoyens ont créé une Corporation privée de capital de risque¹. Chaque membre a apporté 1 000 dollars, puisés à même ses économies personnelles. Avec le temps, ce groupe s'est diversifié et élargi, d'autres citoyens s'étant insérés dans le groupe. Au moment de la recherche, neuf personnes en faisaient partie.

La création du groupe est une réponse à la fermeture et mise en vente du magasin général de Saint-Camille en 1986. Les quatre membres du groupe ont voulu créer un fonds permettant de mobiliser d'autres ressources afin d'acheter le bâtiment du magasin général. Ce bâtiment a été racheté en juillet 1988 au coût de 40 000 dollars. C'est l'acquisition de ce bâtiment qui a permis la création du P'tit bonheur lequel est devenu le « vaisseau amiral » de la revitalisation de Saint-Camille.

Le P'tit bonheur est créé par Sylvain Laroche et Serge Gagné, deux membres du *Groupe du coin*, et s'installe dans les locaux acquis par celui-ci, lequel loue les locaux à un prix couvrant le remboursement de l'hypothèque. Lorsque le P'tit bonheur atteint le seuil de rentabilité, il acquiert le bâtiment, ce qui permet au Groupe de récupérer son investissement et miser sur d'autres projets. C'est ainsi qu'en 1998 le Groupe achète l'édifice du presbytère, permettant la création, en 2004, de la Coopérative de soins de santé La Corvée et d'un garage.

À partir des années 1990, le *Groupe du coin* est moins visible qu'au départ, en bonne partie à cause de la création d'organismes communautaires comme la Corporation de développement ou le Centre d'interprétation du milieu rural qui prennent la relève du leadership de la revitalisation. Il n'est pas pour autant moins présent. En 2009, le P'tit bonheur se confronte à des difficultés économiques majeures qui compromettent son existence. Le *Groupe du coin* vient alors à la rescousse et rachète le bâtiment, ce qui permet au P'tit bonheur de maintenir et accroître ses activités. En 2013, la rentabilité nouvellement acquise, le P'tit bonheur récupère le bâtiment libérant ainsi le capital du *Groupe du coin* pour de nouveaux projets.

Ce Groupe est le résultat d'un usage innovateur d'une mesure fiscale implantée afin de favoriser le capital de risque et le développement économique tout en permettant aux investisseurs de déduire une partie de leurs investissements de leurs impôts. Bien que la mesure n'ait pas eu en

¹ Une corporation privée de capital de risque est une corporation privée dont les activités consistent principalement à acquérir des actions du capital-actions de corporations et à leur consentir des prêts non garantis et dont la majorité des investissements sont effectués auprès de corporations non inscrites en bourse, lesquels investissements assurent à ces dernières un support à la gestion (Source : Assemblée nationale, journal des débats 12 mai 1988, vol. 30, NO 27, annexe A, p. 67. Bibliothèque de l'Assemblée nationale, Dépôt numérique (www.bibliotheque.assnat.qc.ca/DepotNumerique/index.aspx)).

soi une finalité communautaire, le *Groupe du coin* l'a utilisée à cette fin, ce qui constitue une innovation sociale en soi.

2.2.2 La Corporation de développement socioéconomique

La Corporation de développement socioéconomique est un exemple d'organisation hybride au cœur des projets du village. Son statut est celui d'un organisme à but non lucratif (OBNL); elle a donc un conseil d'administration indépendant. Son assemblée générale annuelle rassemble entre 30 à 40 membres (tant individuels que corporatifs) et est en bonne partie consacrée aux échanges et aux discussions. La Corporation, qui a été créée peu de temps après la crise du bureau de poste, est une organisation qui, sans faire administrativement partie de l'appareil municipal, lui est étroitement liée.

Contrairement à ce qui se passe habituellement, le mandat de la Corporation est très large. Il concerne l'industrie agro-alimentaire, mais aussi le développement culturel, la croissance commerciale et la protection de l'environnement naturel. Cette mission laisse entendre une conception large de la croissance économique, qui concerne ou traverse de nombreux champs d'activité.

Cet aspect de carrefour est renforcé par le membership qui se compose de personnes, mais aussi d'organisations, qui trouvent donc dans cet organisme une occasion de coordonner leurs projets avec ceux des autres, d'établir des priorités réciproques. La Corporation peut donc mettre en œuvre des projets, mais aussi collaborer à ceux d'autres organismes et supporter le démarrage d'initiatives.

Elle illustre la stratégie utilisée pour faire face au déclin démographique du village : générer des initiatives nouvelles plutôt que se borner à reproduire les anciennes façons de faire et, surtout, éviter le travail en silo en favorisant les échanges. Ces deux aspects sont d'ailleurs voisins, car c'est dans la discussion et l'échange qu'émergent les idées nouvelles auxquelles des ressources peuvent être jumelées.

2.2.3 La Clé des champs

La Clé des champs est une entreprise agricole qui produit des légumes biologiques pour les Camillois et les citoyens de l'Estrie. À ses débuts en 2003, l'entreprise était une coopérative de solidarité. Mais elle a connu une crise majeure en 2010. Cette crise, analysée par Richard Lair (2012), chercheur au CISA, résulte de plusieurs causes touchant tant la production (main-d'œuvre, météo, distribution) que la gouvernance de l'organisme (expertise des administrateurs). Aujourd'hui, La Clé des champs est une entreprise privée, sous la gouverne d'un jeune couple de maraîchers qui a repris les activités de la ferme. Ces maraîchers

poursuivent l'objectif central de l'entreprise, qui est d'offrir aux Camillois des produits agricoles biologiques. Les liens entre l'organisme et la communauté se poursuivent, tant par l'achat des paniers que par la participation à certaines corvées annuelles. Les citoyens de Saint-Camille ne se contentent donc pas d'être de simples consommateurs des produits de cette entreprise, ils y participent de façon active.

2.2.4 Le P'tit bonheur

L'organisme l'Auberge le P'tit bonheur de Saint-Camille a été établi en 1988. Depuis, il est devenu le pôle culturel et le nouveau cœur symbolique du village. Situé en face de l'église, il reprend le rôle joué traditionnellement par cette dernière. Le P'tit bonheur a fortement contribué à la définition de l'identité de Saint-Camille. Il est au cœur de la construction de son image et de la fierté de la population locale. Il est devenu un espace multifonctionnel : de rencontres, afin de créer des liens et des contextes favorables à la discussion, aux débats, aux échanges, tout en permettant l'incubation de projets à portée locale ou régionale (MRC et région) (nous y reviendrons au point 5).

3. LES MOMENTS DE RÉFLEXIVITÉ

Pour qui s'intéresse à la dynamique de développement de Saint-Camille, la dimension de réflexivité qui a pris forme au cours des ans dans la municipalité est marquante. La collectivité s'est donnée différents moments de réflexion sur le développement de leur communauté.

Concrètement, la population de Saint-Camille est conviée à réfléchir sur son développement et pour ce faire elle utilisera différents processus qui ont en commun de créer des lieux de dialogue entre les citoyens. Les moments de dialogues et les thématiques abordées ne sont pas nécessairement centrés sur le développement local ou régional, mais ils permettent toujours de réunir des citoyens et citoyennes qui, par un effet de miroir, pourront à la fois « voir » leur village, lui donner forme à travers leurs échanges et le projeter dans le futur. Trois expériences sont ainsi marquantes dans ce processus de réflexivité.

3.1 Microprogramme en éthique appliquée

Le début de la décennie 2000 a permis aux Camillois de répondre au besoin de développer une « vision concertée ». Le tout a été rendu possible par la réalisation d'un cours d'éthique appliquée. L'innovation tient, d'une part, au fait de lier un formateur universitaire en éthique, enseignant à Université de Sherbrooke et résident de Saint-Camille, à des citoyens et des représentants d'organisations de la municipalité et de la région, et, d'autre part, au fait de les amener à réfléchir par un questionnement éthique sur la thématique du développement local. Ces combinaisons n'allaient pas de soi. Elles sont apparues, après coup, fort logiques, pertinentes et porteuses. Mais cette démarche a demandé tant une adaptation du matériel pédagogique que la décision des personnes participantes de s'impliquer dans une formation universitaire adaptée, d'autant plus qu'elle était donnée à Saint-Camille. Cette intuition s'inscrit dans une mouvance québécoise de mise en relation de chercheurs et de formateurs universitaires avec des acteurs de la société civile.

Cette expérience a été déterminante dans la mobilisation citoyenne pour la réflexion sur l'avenir de la communauté. De plus, elle a donné suite à l'implantation d'un Laboratoire rural dans le cadre du projet gouvernemental de création de laboratoires ruraux et à l'installation d'une chercheuse en résidence. Plus tard, cette expérience a conduit à la conception et à la réalisation du projet les *Savoirs partagés*.

3.2 Le laboratoire rural

C'est dans le cadre du troisième appel à projets de laboratoire rural du MAMROT, en 2009, que la proposition de Saint-Camille intitulée *Une communauté apprenante, innovante et solidaire. Un modèle porteur de développement*, a été retenue. Le promoteur du projet, le P'tit bonheur, a obtenu un montant de 210 000 \$ sur trois ans afin d'« explorer plus à fond la démarche de développement local entreprise à Saint-Camille au début des années 2000, laquelle a permis d'offrir au village des logements aux personnes âgées, des produits maraîchers, des services alimentaires et culturels ». L'étude de la démarche avait pour objectif de tirer des enseignements, puis d'élaborer des outils d'information, de formation et de réseautage à l'usage des organismes partenaires et des autres communautés intéressés à expérimenter ce modèle de développement.

À l'image d'une expérience scientifique, le laboratoire s'appuie sur l'hypothèse que « les organismes qui adoptent une démarche de formation continue contribuent à l'innovation dans leur communauté, tout en développant des réseaux de solidarité nécessaires à la mise en place de nouvelles façons de faire ». En d'autres mots, on pose l'hypothèse que l'apprentissage a une influence sur l'innovation et la solidarité. Dans cette voie, des formations ont été offertes aux partenaires du laboratoire, mais aussi à l'ensemble de la population qui souhaitait y participer.

Ainsi, le laboratoire a permis de jeter un regard rétrospectif sur les efforts consentis depuis le milieu des années 1980 afin de contrer la dévitalisation de la communauté. L'objectif est de synthétiser et dégager une modélisation inspirée de projets et stratégies mis en œuvre. Le laboratoire rural a ainsi permis d'identifier un processus de développement, en cinq étapes. La première étape – 1 – consiste en l'identification et le choix de « thématiques porteuses et signifiantes pour toutes les personnes participantes à la démarche » (Dufresne 2012, p. 60). La seconde étape – 2 – est la documentation, la formulation d'objectifs, le choix d'indicateurs et la formation. La troisième étape – 3 – est la réalisation d'un plan d'action, c'est-à-dire identifier des stratégies et mettre en place des actions ainsi qu'un échéancier afin de formuler une ou des solutions au problème identifié à l'étape 1. La quatrième étape – 4 – du processus consiste en l'évaluation, celle-ci pouvant se faire à tout moment, à toutes les étapes du processus. La cinquième étape – 5 – correspond au partage ou transfert des connaissances, qui, comme l'évaluation, peut se faire à la fin, mais aussi en cours de processus, en fonction de l'intérêt suscité par une étape ou une autre du projet (Dufresne, 2012). Ces « étapes » ne s'inscrivent cependant pas dans un processus linéaire (Dufresne, 2012), mais correspondent plutôt à un type de processus que Callon (2004, p. 2) a appelé « tourbillonnaire ».

3.3 L'expérience des *Savoirs partagés*

L'expérience des *Savoirs partagés* s'inscrit à la fois dans la suite des cours d'éthique et du Laboratoire rural. Encore ici, comme dans les cours d'éthique, elle fait appel à une relation étroite entre chercheurs et citoyens et citoyennes de Saint-Camille. Cette expérience a été

financée par le Ministère de l'Éducation, du Loisir et du Sport (MELS) en 2012 et s'est terminée en octobre 2014. Elle visait à systématiser les connaissances issues de l'expérience de revitalisation territoriale de Saint-Camille et d'autres expériences analogues afin de consolider, d'approfondir et de transférer cette expérience dans d'autres communautés dévitalisées. Cette systématisation a été réalisée par des rencontres entre des chercheurs et des citoyens de Saint-Camille où, de part et d'autre, les partenaires ont été appelés à partager leurs expertises et leurs pratiques sur différentes thématiques liées au développement local et régional. Pendant près de deux ans, de novembre 2012 à octobre 2014, chercheurs et citoyens se sont rencontrés une douzaine de fois sur des questions qui touchaient la gouvernance, l'inclusion, la culture, le développement économique, etc. Chaque rencontre était un moment propice pour échanger sur sa communauté en faisant le bilan des actions réalisées jusqu'à maintenant, mais aussi en tentant de se projeter dans l'avenir.

Au cours de la deuxième année, les *Savoirs partagés* ont conduit à la mise en place de quatre chantiers de travail : *Économie territoriale et développement des ressources naturelles*; *Gouvernance et leadership*; *Cohésion sociale et inclusion* et *Mémoire, reconnaissance et qualité de vie*. Le choix du terme chantier pour nommer ces rencontres n'était pas anodin. Ces rencontres visaient avant tout à soutenir les actions entreprises par différents citoyens et citoyennes ou encore à mettre en place de nouvelles activités comme en témoigne plus loin la présentation du chantier *Mémoire, reconnaissance et qualité de vie*. Ces chantiers ont permis d'ouvrir la discussion sur des thèmes centraux pour le développement de la municipalité. Ils ont aussi renforcé les liens entre chercheurs et leaders puisque le déroulement du chantier reposait sur une collaboration étroite entre ces partenaires.

Le chantier *Économie territoriale et développement des ressources naturelles* a centré ses discussions sur une gestion raisonnée du territoire. Il s'agissait, pour les participants, de réfléchir sur un développement qui assure une pérennité économique pour les générations futures. Les travaux du chantier se prolongeront dans les activités de mise en place d'un plan de développement durable pour la municipalité de Saint-Camille en lien avec le plan de développement durable de la région.

Le chantier *Gouvernance et leadership*, après avoir dressé un tableau de la participation citoyenne dans les instances politiques à Saint-Camille, a entrepris une réflexion sur différents moyens pour augmenter la participation citoyenne à Saint-Camille. Même si la participation citoyenne est soutenue, comme en témoigne la participation aux élections municipales, on constate tout de même entre les suffrages la nécessité de renforcer cette participation et de l'élargir à l'ensemble de la population. Les réflexions du chantier ont abouti à un forum municipal qui s'est tenu à l'automne 2014.

Le chantier *Cohésion sociale et inclusion*, pour sa part, s'est transformé en un mini-forum citoyen sur le projet de conversion de l'église du village. Ce projet a servi de catalyseur pour réfléchir sur les moyens de communication à mettre en place dans une municipalité comme Saint-Camille afin que l'ensemble des citoyens soit bien informé des enjeux portés par un tel projet.

Le chantier *Mémoire, reconnaissance et qualité de vie* consiste en un projet photographique où la communauté de Saint-Camille se met elle-même en scène, se donne à voir, se représente dans une image (ou des images). Dans cette mise en scène, la communauté se rencontre et se raconte, pourrions-nous dire, et ce à travers une perspective de temps, de mise en relation, de reconnaissance et de cohésion sociale. Ce chantier constitue dans son essence une performance collective, événementielle et artistique que nous posons ici comme une activité de mobilisation et de développement local et territorial, car, dans son développement même, dans son organisation, ce projet photographique contribue à imaginer une communauté se reconnaissant et se liant dans sa diversité sociale et spatiale. Cette rencontre des plus vieux (anciens) et des plus jeunes (le plus souvent des néo-ruraux) peut même s'interpréter comme un processus collectif d'adoption des nouveaux arrivants par les résidents de souche et de ces derniers par les nouveaux arrivants. Pour être du territoire, de l'histoire, il n'est pas nécessaire d'être né à Saint-Camille ; il s'agit de s'inscrire dans son histoire, dans sa continuité, tout en apportant du nouveau, de l'ailleurs, ce qui crée de l'ouverture, de l'innovation.

Bref, au-delà de l'originalité des rencontres qui font appel à une démarche de co-construction de connaissances, le dialogue qui a pris forme entre chercheurs et citoyens dans le cadre de ces chantiers a permis à nouveau aux participants et participantes de réfléchir à leur territoire, à son développement, aux tensions et aux défis qui les confrontent. En discutant du développement de leur communauté, les citoyens de Saint-Camille qui ont participé aux chantiers ont placé au cœur de leurs préoccupations le vivre ensemble, celui du village, mais aussi celui du village avec son environnement au sein de la MRC et de la région.

4. LA QUESTION DU LEADERSHIP ET DE LA GOUVERNANCE

4.1 Le leadership

Il est difficile de définir la notion de leader au-delà de toute ambiguïté. On peut s'inspirer du texte classique de Merton (1968) et voir dans un leader une personne qui a de l'influence et, ainsi, oriente l'action des autres. Ce n'est donc pas nécessairement un supérieur hiérarchique, c'est-à-dire une personne dont le pouvoir dérive de sa position dans une organisation (par exemple dans une bureaucratie), ni quelqu'un qui donne des ordres. Les leaders de Saint-Camille appartiennent à cette catégorie ; ils stimulent, donnent des idées et les font accepter, imaginent des projets. Il y a un style de leadership qui rassemble et motive et qui tire sa puissance de la crédibilité que lui donne son efficacité reconnue et son expérience. On peut y voir une approche marquée par un tempérament plus artistique que gestionnaire. C'est cette vision qui semble être généralisée à Saint-Camille.

Acquérir cette légitimité est un travail de longue haleine et un trait notable des leaders rencontrés est leur longévité et leur stabilité. Au cours du temps, ils peuvent travailler dans de nombreuses organisations et dans plusieurs en même temps. Cette stabilité en fait des porteurs de mémoire et leur donne une capacité de voir loin et de planifier à long terme. Le risque – on peut y voir un défi pour le futur – est de monopoliser les lieux d'initiatives et ne pas faire de place à d'autres.

À Saint-Camille, il est remarquable que ces leaders ne se limitent pas à ceux installés dans des structures dont la légitimité est gouvernementale, telle la municipalité : le maire a lui-même fait ses armes dans des associations communautaires ; une bonne partie des initiatives récentes se trouvent sous la responsabilité de la Corporation de développement socioéconomique ; le P'tit bonheur et le Groupe du coin sont au cœur de la dynamique communautaire. Le leadership à Saint-Camille est un leadership distribué, partagé. Cependant, le plus important est peut-être moins le lieu où logent les initiatives que les liens tissés entre la municipalité et les organisations civiles. Alors que dans plusieurs endroits on voit une concurrence entre ces deux types d'organisations, celles de Saint-Camille collaborent. Elles ne cherchent pas à s'approprier les activités ou à éliminer des concurrents.

Les perspectives varieront en fonction des organisations (plus locales dans le cas de la Fédération de l'âge d'or du Québec (FDOQ), par exemple, alors qu'Inode-Estrie est une interface vers le reste de la région), dont leur combinaison est frappante. On peut voir une circulation des individus entre ces organisations. C'est peut-être ce mouvement qui insuffle une dynamique à la communauté : la capacité à changer d'échelle ou à occuper un poste public après avoir été dans une organisation « civile » permet d'enrichir chacune de ces positions. De plus, il est clair que les frontières entre ces positions ne sont pas étanches. Certaines organisations sont à la fois locales et en interface avec l'extérieur. Il faut concevoir la « dynamique du leadership » comme un réseau d'organisations, un entrecroisement des personnes dans les postes, et une circulation des

informations et des ressources. Certaines personnes se trouvent dans les nœuds de ce réseau. Ce ne sont pas nécessairement des personnes qui occupent des responsabilités publiques (municipales), mais elles sont des pivots (circulation de l'information) et des points de genèse (innovateurs).

4.2 La gouvernance

Les principaux leaders et les principales organisations de Saint-Camille bénéficient d'un fort appui de la population de la municipalité en général, qui inclut le secteur rural, et surtout, des résidents du village. La population participe fortement lorsque des questions cruciales pour la collectivité sont posées. Cela a été démontré lors des réunions motivées par la possibilité d'un développement minier en 2011, ainsi que lors des débats concernant la reconversion de l'église en 2014. Ceci ne veut pas dire que tous ont le même point de vue, mais ce qui est important, en regard de la gouvernance, c'est que l'on converge sur la municipalité ou sur les organisations du village pour en débattre. Cependant, cette mobilisation collective sur des points qui ont une incidence majeure à court terme est moins forte lorsqu'il s'agit d'actions qui peuvent être tout aussi importantes, mais dont on perçoit moins bien les impacts à court terme. Cette question préoccupe les principaux acteurs et c'est elle qui a guidé les travaux sur le thème de la gouvernance et en particulier sur l'adhésion à l'approche de la gouvernance mise en œuvre par les principaux leaders et organisations des Camillois, à savoir la « gouvernance partagée ».

Précisons tout d'abord ce qu'on entend par gouvernance partagée. Le concept de gouvernance peut être défini de plusieurs façons (voir Jouve, 2003; Klein, Fontan, Harriison et Lévesque, 2009). Quand on parle de « gouvernance locale » dans une perspective analytique (et non pas normative) du développement local, on peut définir la gouvernance comme l'ensemble de mécanismes formels et informels de coordination et de régulation qui président à la répartition des pouvoirs et aux processus collectifs de prise de décisions qui assurent l'orientation et le pilotage d'une collectivité locale. Dans ce cadre, on peut distinguer deux dimensions, une dimension organisationnelle qui comprend la gestion, les instances et modalités de prise de décisions, ainsi que la place et le rôle des acteurs, et une dimension institutionnelle qui découle des règles instituées et est en relation avec la légitimité des acteurs et avec les valeurs qui orientent leurs interactions. On peut aussi distinguer plusieurs types d'acteurs, les acteurs politiques, les groupes de pression, les acteurs dotés d'un pouvoir économique, les citoyens, etc.

À partir de ce cadrage général, on peut aborder l'approche de la gouvernance partagée qui est privilégiée à Saint-Camille. Selon les deux dimensions établies ci-dessous, quels seraient les défis d'une gouvernance partagée ?

Concernant la dimension organisationnelle :

- la mise en place d'un leadership distribué, individuel et collectif, légitimé socialement où prennent part les différents types d'acteurs ;

- la mise en place d'instances qui permettent d'exposer les divergences entre les acteurs sans les éviter ni les occulter, mais en faisant la base de compromis ralliant le plus d'acteurs possible ;
- le développement de capacités et d'instances permettant de mobiliser l'ensemble du capital humain et du capital social de la collectivité.

Concernant la dimension institutionnelle :

- l'identification collective d'objectifs stratégiques qui rallient les divers groupes sociaux qui forment la collectivité et qui font converger les actions collectives et individuelles ;
- l'élaboration de stratégies orientées vers l'apprentissage collectif et vers la co-construction de connaissances communes permettant de modifier les règles et les codes de façon à favoriser l'innovation et la créativité ;
- la construction d'une conscience territoriale forte (sentiment d'appartenance, patrimoine commun, culture commune) qui favorise les liens sociaux et l'engagement des acteurs avec leur communauté.

La gouvernance partagée assure ainsi la participation d'une multiplicité d'acteurs à la définition des orientations que doit suivre la collectivité et favorise la pluralité dans la prise de responsabilités pour le lancement de projets et leur mise en œuvre, tout en assurant leur coordination et leur convergence en regard d'objectifs communs définis collectivement.

Ainsi vu, le fait qu'une partie de la population ne participe pas est préoccupant pour les principaux acteurs. En regard de la participation, la collectivité serait divisée en trois groupes :

1. un groupe de personnes qui participent intensivement dans le cadre des organisations les plus importantes, qui sont présentes aux activités et qui prennent part à la gouvernance. Ce groupe, où s'insèrent les citoyens les plus engagés avec les projets collectifs de Saint-Camille, inclut aussi les nouveaux arrivants établis au Rang 13 qui participent aux activités et aux organisations ;
2. un groupe de citoyens qui ont des idées différentes, qu'ils expriment lors des grandes consultations ou dans des rencontres informelles, mais qui ne participent pas aux activités régulières ni aux organisations parce qu'ils considèrent que leurs idées ne sont pas prises en compte ou ne sont pas cohérentes avec les principaux projets en cours. Une distance sociale semble s'établir entre ces personnes et celles qui sont les plus actives, qu'elles perçoivent semble-t-il comme des « intellos » ;
3. un groupe de gens indifférents, pour toutes sortes de raisons (temps, lieu de travail, absence de lien social, etc.), à ce qui se passe dans la municipalité. Dans ce groupe, on trouve surtout ceux qui ne résident pas dans le village, tels les producteurs agricoles, pour qui les problèmes sont différents et se discutent dans d'autres instances.

L'augmentation de la participation des personnes faisant partie du deuxième groupe apparaît comme un défi afin de diversifier les projets et de faciliter la relève. Pour faciliter la participation du plus grand nombre, il faudrait inviter ceux qui ont des projets et créer des conditions pour que leurs porteurs sentent qu'ils sont bienvenus et qu'ils ont un appui. Mais cela constitue un défi social de taille dans la mesure où la différence entre ceux qui prennent part à la gouvernance et ceux qui se sentent exclus se combine avec la différence entre Camillois de souche et nouveaux arrivants, d'autant plus que les tensions entre ces deux groupes rouvrent des débats qui ont eu lieu au moment du lancement du projet démographique. Si ces différends devaient s'intensifier, ils pourraient compromettre la cohésion sociale de la communauté et l'efficacité d'une approche de la gouvernance qui, jusqu'à maintenant, a donné des résultats positifs.

5. LA CONSTRUCTION D'UNE IDENTITÉ RURALE

5.1 La place centrale du P'tit bonheur dans le renforcement de l'identité camilloise

Comme nous l'avons indiqué plus haut, le P'tit bonheur de Saint-Camille contribue à la construction de l'identité du village. Il est au cœur de l'élaboration de son image et de la fierté de la population locale. À Saint-Camille, le P'tit bonheur investit une partie de l'espace public tout en étant un lieu d'exercice d'activités économiques, d'expression culturelle et de cohésion sociale. C'est donc dire que cette « institution » partage avec d'autres une place et des fonctions au sein de l'espace public, sur la scène des activités économiques, dans l'expressivité culturelle et sur la place de la cohésion sociale. Il représente donc un lieu d'ancrage important de la gouvernance partagée mise en œuvre à Saint-Camille, gouvernance qui se définit comme multi-sites et multisectorielle. En effet le P'tit bonheur ne peut à lui seul être le carrefour à partir duquel toute la dynamique de résilience peut être construite. D'autres organismes sont appelés à renforcer sa capacité d'être un lieu central de revitalisation locale, dont l'église, mais dans une fonction et un rôle renouvelés qui sont encore à définir et à concrétiser.

En quoi le fait de doter une communauté d'un espace multifonctionnel où délibération et action sont au rendez-vous constitue-t-il une clé de succès ? Cet espace est un lieu de ralliement, de retrouvailles, qui favorise le lien social, les interactions et les échanges. C'est un icône identitaire, qui s'avère primordial pour développer le sentiment d'appartenance. Un tel type de lieu est essentiel pour le développement d'une communauté locale. Bien sûr, tous les villages n'ont pas la chance de pouvoir profiter d'un édifice comme celui où s'est installé le P'tit bonheur, mais l'expérience de Saint-Camille témoigne que la présence et l'animation d'un tel lieu sont incontournables pour que les résidents de la localité et de la région immédiate puissent se rencontrer, réfléchir, débattre et bâtir.

5.2 L'intégration des nouveaux arrivants

Au cœur du projet démographique se trouvent l'arrivée et l'intégration des nouveaux arrivants, souvent d'origine urbaine, ce qui pose la question de la néo ruralité. Le projet démographique est une façon de gérer et d'organiser cette ouverture en rendant le village attirant. Il s'agit moins de faire du « marketing territorial » en vantant une *qualité de vie* que d'organiser le *mode de vie* villageois. L'accent a été mis sur le projet familial : faire valoir le calme et la proximité de la nature – une préoccupation bien urbaine – en montrant combien cela est bénéfique pour l'éducation des enfants. Mais il est clair que ces jeunes familles ne visent pas à limiter leurs opportunités, ni celles de leurs enfants (on voit donc ici aussi l'importance de la mobilité). Elles ont exigé des services qui conservent l'ouverture et le contact avec le reste du monde comme un

accès internet haute vitesse ou une école en réseau. Ces demandes renforcent les dynamiques d'ouverture de la communauté et leur mise en phase avec le reste de la région.

De plus, cela a permis d'attirer ou de conserver sur place des entreprises qu'on n'associe généralement pas au milieu rural². Les néo-ruraux font de l'agriculture et demeurent à la campagne, mais ils ne sont pas nécessairement des agriculteurs. On assiste donc à la transformation de la ruralité : choisie (non subie), axée sur le monde extérieur, partageant des modèles culturels (éducation, emploi, rôles personnels) comparables à ce qui se passe en ville, voire importés du milieu urbain. De ce point de vue, la présence des néo-ruraux rapproche ville et campagne tout en misant sur les particularités de cette dernière.

Il y a là un paradoxe qu'on peut peut-être lever en considérant cette recherche d'une ruralité qui intègre ce qu'on désire retenir de la vie urbaine comme un « discours » performatif, i.e. qui fait advenir ce qu'il désigne.

L'importante question de l'émigration des Camillois montre que la mobilité est depuis longtemps au cœur de la vie locale. Mais elle s'est longtemps manifestée à sens unique ; en réalité, ce n'est pas la mobilité qui pose problème, c'est la direction qu'elle prend. Il faut donc voir le projet démographique moins comme la création d'un mouvement de population que comme le renversement du flux de population. La mobilité, le déplacement, la circulation : les communautés dynamiques sont celles qui apprennent à gérer le flou des frontières et leur porosité³. L'enjeu est de moduler cette ouverture, et non de chercher à fermer ou empêcher le mouvement. Ces personnes ont fait le choix de venir. Mais elles ne se connaissent pas et, a priori, n'ont pas d'ancrage dans la communauté. Elles peuvent renforcer la « vie villageoise », car c'est ce qu'elles recherchent, mais au risque de renforcer un stéréotype qui arrive vite à l'épuisement (c'est ce qui s'est passé pendant le « retour à la nature » des années 1960)⁴. À la différence de ces cas historiques, cependant, il semble que l'arrivée des néo-ruraux soit médiatisée par leur inscription dans le tissu associatif local, ce qui peut contribuer à éviter leur marginalisation. Cette fonction latente ne doit pas être sous-estimée.

² Voir « Jeu virtuel : une jeune entreprise de St-Camille poursuit sa lancée », *La tribune*, 8 mai 2014.

³ Voir A. M. Brighenti (2014), pp. 1-2.

⁴ Voir J. Case (1979).

6. LES DÉFIS

Disposer de lieux, de mécanismes, de dispositifs, de ressources, comme nous le voyons avec l'expérience de Saint-Camille, est-il garant en soi de développement sur le long terme ? Pas vraiment. Les acteurs de Saint-Camille réalisent que cette action de revitalisation doit être soutenue, puisque les enfants de la décennie 2000 vont vieillir, devront se déplacer pour poursuivre leurs études au CEGEP ou à l'université. Dès lors, il faudra à nouveau réfléchir à l'avenir de l'école. Il en est de même de l'avenir des organismes, des projets et des services de proximité dont il importe d'assurer le renouveau.

L'effort de revitalisation, en amenant de nouvelles familles, en développant de nouvelles activités, ainsi que les efforts pour maintenir une dynamique saine et soutenue du leadership, pour assurer son renouvellement, pour nourrir et accroître l'implication citoyenne dans les instances de gouvernance, doit devenir un réflexe, un effort soutenu dans la communauté.

Dans les pages suivantes, nous aborderons quelques défis auxquels fait face la population de Saint-Camille. Ces défis sont inter-reliés, la question de la démographie ne pouvant, par exemple, être traitée sans aborder la question de l'emploi. La poursuite du développement de Saint-Camille nécessite donc une réflexion sur plusieurs plans et doit se conjuguer avec les efforts portés par différents groupes au sein de la MRC et de la région.

6.1 L'économie est un défi de base

Nous l'avons vu, par le projet du Rang 13 entre autres, la municipalité de Saint-Camille a réussi à contrer le lent déclin démographique auquel elle était confrontée depuis le début du XX^e siècle. Cette réussite, fruit d'un travail de concertation entre différentes instances politiques et sociales, locales et exogènes, demeure fragile. En effet, cette réussite a permis de conserver l'école primaire du village, mais, comme on l'a dit ci-dessus, les enfants vont vieillir. Il faut maintenant porter attention à la dimension économique de la revitalisation des communautés. Cela est nécessaire aussi pour assurer le renouveau des projets de développement et des organisations qui les portent.

6.1.1 *La stratégie résidentielle : vers la diversification des usages*

Si à une époque la majeure partie des revenus d'un territoire provenait des secteurs productifs, ce ne serait plus le cas aujourd'hui selon les travaux publiés sur l'économie résidentielle et résidentielle (Terral et Proulhac, 2014). Les revenus des navetteurs, les rentes des retraités, les prestations sociales, donc des individus résidents sur un territoire sans y travailler, mais aussi les dépenses des touristes et des villégiateurs peuvent constituer aujourd'hui une part

importante des revenus d'un territoire. La stratégie présentielle s'intéresse aux usagers permanents (résidents), temporaires (villégiateurs) et ponctuels (touristes) de l'espace rural, alors que la stratégie résidentielle considère exclusivement les habitants d'un territoire.

On peut donc dire que c'est avant tout une stratégie résidentielle qui a été mise en œuvre dans la municipalité de Saint-Camille avec les projets du Parc agro-villageois et du Rang 13. L'objectif était de favoriser l'installation de nouvelles familles et ainsi appuyer d'autres actions de redynamisation mises en place par le passé. La stratégie porte fruit puisque le territoire municipal enregistre une augmentation de population à partir du milieu des années 2000.

Or, il est tout de même important de nuancer l'effet économique des nouveaux résidents. En effet, au-delà du simple nombre de nouveaux venus et de leur capacité à drainer de nouveaux revenus sur le territoire, d'autres aspects apparaissent comme importants. Si le retraité arrive avec les économies d'une vie et une rente, c'est la présence d'individus de tous âges qui permet le maintien d'une diversité de services, par exemple de l'école primaire par la présence d'enfants, contribuant à son tour à l'attractivité du territoire. De cette manière, comme le fait Saint-Camille, la stratégie résidentielle doit viser une diversité d'individus, et conséquemment, l'offre, par exemple de logement, doit être cohérente avec cet objectif.

En plus de la diversité des nouveaux arrivants, l'économie résidentielle pose d'autres défis à la municipalité de Saint-Camille. Pour qu'ils puissent pleinement contribuer à l'économie locale, les résidents doivent avoir l'occasion de dépenser sur place, et ainsi soutenir des producteurs et faire fonctionner des commerces locaux. Cela ayant le double avantage de créer de l'emploi et de faire circuler dans la municipalité les revenus captés par la venue de nouveaux résidents. Selon Talandier (2011 : 91), « L'enjeu du développement local reposerait donc sur un triptyque en interrelation, à savoir : créer des richesses, capter des richesses et faire circuler ces richesses » et c'est dans cette perspective que la stratégie résidentielle a avantage à s'inscrire.

Le défi est donc de créer des complémentarités, voire des synergies entre la stratégie résidentielle et des stratégies traditionnelles de production de biens et de services. Le maintien d'un cadre de vie attrayant, notamment du paysage, pour lequel l'activité agricole joue un rôle important, est essentiel pour l'attraction de nouveaux résidents, et la possibilité de poursuivre, mais aussi de développer leur activité est une condition indispensable pour les entrepreneurs. Ainsi, il s'agit pour la population de Saint-Camille de développer des stratégies innovantes qui favoriseront la cohabitation des différents usages et des différentes populations qui y sont associées. Certaines de ces alliances existent déjà : on pense particulièrement au lien étroit qui unit la Clé des champs, une ferme maraîchère, à la population de Saint-Camille. Le développement d'une offre de services de proximité pourrait, dans un second temps, permettre à la municipalité de capter des revenus provenant d'autres usagers de l'espace rural, notamment de touristes qui, à leur tour, contribueraient à la santé économique du village.

6.1.2 La création locale d'emplois

Dans un milieu qui allie production agricole traditionnelle et économie résidentielle, le développement économique conduit à s'interroger sur les formes de production et de propriétés agricoles qui permettraient une culture moins intensive avec plus de main-d'œuvre. Dans ce sens, l'entreprise la Clé des champs est exemplaire, mais peut-elle se multiplier en venant ainsi soutenir à la fois la démographie de la municipalité et la création d'emplois locaux ? Rappelons que l'importance de l'activité agricole pour l'économie locale n'est pas à négliger. En effet, celle-ci génère des revenus de plus de 13 millions de dollars dans la municipalité. Il importe donc de soutenir l'activité agricole.

Mais pour créer de l'emploi, il faut aussi développer les services. Le projet de transformer l'église en centre multifonctionnel sera certainement porteur de développement économique assurant ainsi des emplois stables. Comme on le voit, la question du développement économique et de la création d'un bassin d'emplois locaux demeure au cœur de l'avenir de Saint-Camille et nécessite une attention constante si le village veut assurer son épanouissement.

6.2 Le maintien du lien social

Dans un milieu dynamique et en transformation sociodémographique comme Saint-Camille, la question du lien social demeure un défi constant. Le succès du projet du Rang 13 soulève, comme nous l'avons vu, la question de l'intégration des néo-ruraux. Même si le projet du Rang 13 ne s'est pas déroulé dans le village comme tel, il le renforce, créant une certaine distance avec les résidents extérieurs au village, dont les producteurs agricoles par exemple. Ceci a créé une fracture et génère des insatisfactions de la part d'une partie des résidents.

Si la stratégie résidentielle s'est avérée efficace au chapitre du nombre de résidents, on observe, comme c'est souvent le cas pour les municipalités accueillant de nouvelles populations, un certain clivage entre les anciens et les nouveaux résidents, mais aussi dans leur façon de vivre leur ruralité. En effet, certaines mises en valeur traditionnelles de l'espace rural (par exemple l'élevage, la foresterie) produisent des externalités négatives qui s'inscrivent plus ou moins bien dans les aspirations des nouvelles populations. Ces secteurs économiques déjà confrontés à d'importants défis économiques et environnementaux sont pourtant essentiels à la bonne santé économique d'un milieu rural comme la municipalité de Saint-Camille.

Pour les personnes nouvellement arrivées, les organisations servent à se créer un réseau interpersonnel local. Un risque est que cet aspect de sociabilité prenne le pas sur la dimension active d'une organisation. Un autre risque est qu'elles portent les attentes des nouveaux arrivants plus que des personnes anciennement sur place.

L'enjeu démographique et celui du lien social qui unit la population découlent de l'enjeu de développement : recevoir de nouvelles familles oblige, tôt ou tard, à se demander qui accepter et

sur quelles bases. La question du partage d'une histoire et d'un univers culturel commun est aussi au centre de cette construction de nouveaux liens sociaux. En effet, la population ne peut plus compter sur la structure sociale unificatrice qu'était la paroisse avec le rôle essentiel de l'église comme lieu de rassemblement, mais aussi de construction d'un univers culturel commun. Le changement de vocation de l'église confirme cette lente perte de présence de l'institution religieuse. C'est maintenant le P'tit bonheur qui joue ce rôle de rassembleur.

Au-delà des discussions sémantiques sur les concepts de néo-ruraux, ruraux, nouveaux arrivants versus anciens résidents, des catégories présentant elles-mêmes un niveau important d'hétérogénéité, la nécessité d'un développement démographique pour maintenir en vie les institutions existantes obligera Saint-Camille à s'interroger sur le maintien du lien social entre tous les membres de sa communauté tant les anciens que les nouveaux résidents.

6.3 La relève dans les organisations

Nous avons noté tout au long de ce texte l'importance du tissu associatif dans la vie de la municipalité. L'activité organisationnelle et la participation aux associations font partie de la vie sociale camilloise. Le lien social, c'est-à-dire l'identité de Saint-Camille en tant qu'entité collective, se compose de vie associative autant que de liens familiaux. Cependant, les organisations, qui semblent animées par des néo-ruraux et des gens nouvellement arrivés, ne peuvent se limiter à ne mobiliser qu'eux. L'enjeu, pour elles, est de se montrer ouvertes, de rejoindre et d'intégrer les diverses catégories de personnes, y compris les résidents de longue date. L'enjeu pour les organisations est donc d'être inclusives. Voilà un des défis du développement auxquels sont confrontées ces organisations.

Le risque est que les responsables et les initiateurs, qui ont prouvé leur compétence et leur capacité à mettre en branle des processus de changement, se campent sur cette compétence et se mettent à agir en vase clos, ce qui épuise les leaders et rend les organisations moins dynamiques. Cela s'est vu ailleurs⁵. Les associations ne sont pas simplement un moyen de produire du développement, bien qu'elles le soient aussi. En un certain sens, leur existence c'est déjà du développement. Le développement de la vie organisationnelle doit donc faire partie des orientations futures de la municipalité.

⁵ Voir P.-A. Tremblay et C. Dufresne (2011).

7. UN ENVIRONNEMENT ORGANISATIONNEL ET INSTITUTIONNEL FAVORABLE À L'INNOVATION

Saint-Camille offre un cadre de vie intéressant, avec une vie culturelle dynamique, une école primaire, des espaces de loisir et des activités de plein air ainsi qu'une vie communautaire dense. Saint-Camille propose un milieu de vie fondé sur des valeurs d'échange communautaires et d'entraide. Ces atouts ont été un des facteurs dans la réussite du projet du Rang 13 et peuvent le devenir à nouveau pour tout projet visant un développement économique et démographique.

Enfin, les acteurs de la revitalisation de Saint-Camille ont réussi à créer un environnement institutionnel et organisationnel qui assure la symbiose entre les organisations de la société civile, les instances politiques (la municipalité et les organismes qu'elle a créés), les individus les plus influents et une partie importante des citoyens dans le but justement d'assurer le développement de la municipalité. La municipalité et ses leaders politiques s'inscrivent dans une démarche de participation démocratique où les citoyens et citoyennes sont régulièrement consultés sur les enjeux centraux de développement. À l'anonymat et à l'individualisme qui caractérisent notre époque, Saint-Camille offre un lieu d'engagement social dans la perspective de conservation et de l'amélioration du milieu de vie.

La démarche des *Savoirs partagés*, comme celle du cours d'éthique et du Laboratoire rural, témoignent du développement d'un savoir-faire et d'une expertise en aménagement du territoire et gestion locale du développement d'une petite communauté. Ce savoir-faire et cette expertise constituent un capital social collectif qui peut être mobilisé pour aider et appuyer d'autres communautés québécoises dans leur développement. D'où le besoin de continuer la trajectoire réflexive en mettant sur pied un centre de formation sur la ruralité et le partage de connaissances. D'autres villages, aussi bien au Québec qu'ailleurs, partagent avec Saint-Camille l'effort constant de résilience pour contrer la dévitalisation et le mal développement. Il serait intéressant de compter sur une instance permettant de réfléchir aux actions, stratégies et outils nécessaires pour construire des villages actifs culturellement et prospères sur le plan socioéconomique.

8. ESSAI DE SCHÉMATISATION

L'expérience de développement territorial de Saint-Camille s'inscrit dans une perspective d'évolution et de renouvellement de la ruralité au Québec. Les observations et les analyses réalisées dans le cadre du projet des *Ateliers des savoirs partagés* nous amènent à constater la mise en œuvre de plusieurs innovations sociales qui ont conduit à une « transformation sociale locale », c'est-à-dire à un travail collectif d'une communauté visant à ouvrir de nouvelles pistes pour son développement, une transformation sociale locale caractérisée par l'ouverture et la construction d'une nouvelle ruralité, d'une nouvelle manière de se poser, à s'inter-relier et faire sens dans la ruralité.

Par transformation sociale locale, nous entendons une communauté qui modifie son cadre institutionnel et social de façon à se reconnaître en tant que communauté en mobilisant aussi bien le futur que la mémoire et en réalisant des expérimentations qui permettent aux acteurs de découvrir et de développer de nouvelles capacités individuelles et collectives ainsi que de nouvelles façons de se concevoir et de concevoir leur communauté.

La réussite la plus évidente de cette communauté est d'être parvenue à inverser le déclin démographique en attirant chez elle des jeunes, notamment des jeunes familles, venus s'établir sur son territoire. S'éloignant du phénomène de l'exode rural, la communauté de Saint-Camille a ainsi vu s'accroître le nombre de jeunes familles résidant sur son territoire. La communauté a réussi à réaliser des projets, à s'ouvrir à de nouvelles populations, de telle manière que de nouvelles familles, souvent sans travail assuré à Saint-Camille, sont venues s'y établir. Cette réussite est essentiellement due à un projet d'attraction mené de façon collective. Mais si ce projet a pu réussir, c'est parce que la communauté de Saint-Camille a relevé un défi encore plus important, sans quoi le projet démographique n'aurait pas eu lieu. Celui de s'être renforcé en tant que communauté par la mise en place d'une démarche réfléchie de revitalisation sociale et culturelle menée pendant près de trente ans, revitalisation qui a permis de concevoir le projet démographique et de le mener à terme dans des conditions de renforcement de la communauté, en même temps que d'autres projets communautaires.

Cette démarche est étroitement associée à la forme du leadership qui l'a guidée, soit le leadership partagé, caractérisé d'une part par la distribution sociale, c'est-à-dire l'exercice du leadership par plusieurs personnes, chacune dans ses organisations et ses champs d'action, et d'autre part par la stabilité et la continuité. Saint-Camille est une petite communauté locale qui compte un peu plus de 500 habitants. Pourtant, malgré la déstructuration qui a frappé ce village au XX^e siècle, elle est devenue ces vingt dernières années un lieu de forte participation sociale. Comment expliquer l'engagement citoyen dans cette communauté ? Un engagement si fort que, sur le plan démographique, de jeunes ménages extérieurs à la MRC et même à la région, viennent s'y installer pour y prendre part.

Au-delà de la rationalité d'intérêt, du moins en conjugaison avec celle-ci, il semble qu'il faille prendre en compte le type de milieu de vie, de lien social et d'engagement que les nouveaux

arrivants ont vu à Saint-Camille comme un facteur important dans leur motivation de s'établir dans cette communauté. La venue de nouveaux arrivants s'est réalisée sous d'autres rationalités que celles des voies traditionnelles où des gens choisissent un lieu d'habitation et déménagent en fonction des perspectives d'emplois qu'offre ce lieu ou en fonction des coûts fonciers. La motivation des jeunes néo-ruraux de s'établir à Saint-Camille tient plutôt, du moins c'est l'hypothèse que nous défendons ici, de la vitalité, de la capacité et du savoir-faire de la communauté camilloise d'innover de manière à accueillir culturellement de nouveaux arrivants tout en se transformant elle-même, et ce, ce qui pourrait sembler paradoxal, en affirmant une continuité et un enracinement historique. C'est en fait l'offre d'un mode de vie qui a attiré la nouvelle population.

Ce mode de vie est marqué entre autres par l'importance accordée aux activités culturelles et créatives sous différentes formes (festivals, concerts, expositions, spectacles, musée); activités qui font de Saint-Camille, malgré sa faible population, un pôle culturel qui attire des gens de la région de l'Estrie. Ce mode de vie repose aussi sur un lieu original : le P'tit bonheur, à la fois lieu d'accueil, de rencontre, de ralliement, de culture, et centre communautaire. Un lieu où se construit au jour le jour la vie communautaire de Saint-Camille. Enfin, ce mode de vie est aussi cimenté par des valeurs et des façons d'être : l'importance accordée au bien commun, à la démocratie, au dialogue, l'ouverture sur les gens et sur le monde, l'inclusion, la confiance.

Ainsi, avons-nous voulu schématiser le processus d'innovation et de transformation qui a donné lieu à un système d'innovation sociale à Saint-Camille. Cette schématisation dégage quatre facteurs fondamentaux : 1) l'organisation : densité et interaction, 2) l'ouverture et le réseautage, 3) l'investissement de la temporalité, 4) la réflexivité et la créativité face aux défis. Ces quatre dimensions s'articulent autour d'un noyau central constitué d'un leadership créatif qui met en place des projets qui s'arriment aux politiques publiques, d'une part, et assurent une régulation locale des interactions entre le politique, le social et le privé, d'autre part.

La Figure 3 représente la dynamique entre ces quatre facteurs et leur articulation. Voyons d'un peu plus près les différents éléments de ce modèle, leur articulation et leur part dans le processus créatif d'innovation et de transformation de la communauté de Saint-Camille.

8.1 L'organisation : densité et interaction

Saint-Camille se distingue par la présence de plusieurs associations citoyennes qui favorisent la participation et la construction collective de projets de développement local. Ces espaces citoyens de la société civile se conjuguent étroitement avec l'instance municipale et participent d'une démarche communautaire de gouvernance.

Pour revenir à la participation interne, sous l'impulsion de la société civile, au-delà de trente organismes ou groupes associatifs sont présents sur le territoire de la municipalité. Ces organisations interviennent dans différents secteurs (économique, social, culturel, loisir) et

assurent ainsi une présence dans les diverses instances de gouvernance. À titre illustratif, nommons par exemple les groupes communautaires, les coopératives, la chorale, le comité de bibliothèque, le conseil d'établissement, les pompiers volontaires. Tous ces groupes constituent des terrains d'apprentissage de la participation sociale et citoyenne. On remarque une tendance à multiplier les collaborations entre différents groupes et, peu à peu, à construire une vision partagée reposant sur des valeurs communes comme la reconnaissance, le dialogue, la démocratie et l'inclusivité. Cette collaboration et cette vision partagée favorisent la participation citoyenne et l'action collective, comme nous avons pu le constater lors de la réalisation des chantiers à l'an 2 des *Savoirs partagés*.

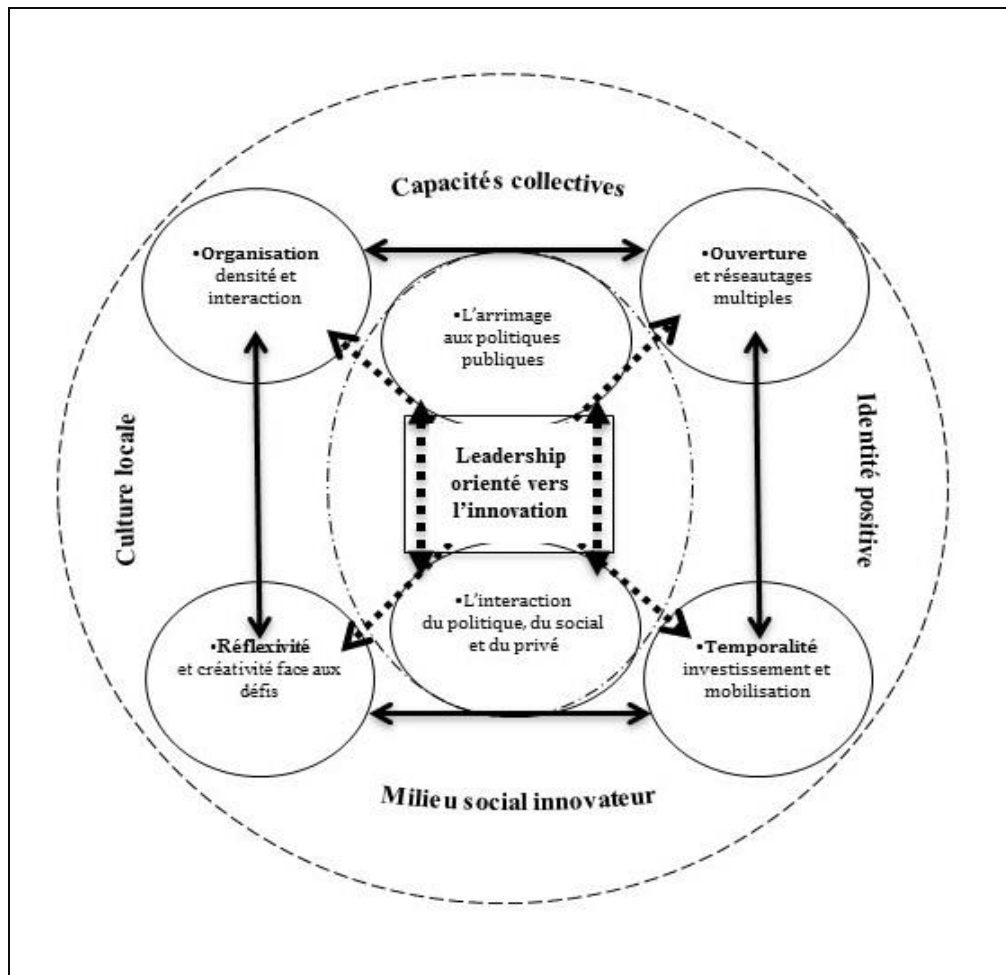
8.2 L'ouverture et le réseautage

Le village de Saint-Camille démontre une capacité de mobilisation citoyenne impressionnante. Ce qui frappe chez la communauté locale de Saint-Camille est sa capacité de réseautage, tant à l'échelle locale, régionale que nationale. Cette capacité de réseautage s'organise sur le plan sectoriel (les jeunes, l'éducation, la relève) et sur un plan territorial (la Corporation de développement socioéconomique (CDS), le P'tit bonheur, etc.). Elle se prolonge aussi sur le plan régional dans des liens à la fois sectoriels et transversaux avec les autres instances de concertation, tant au sein de la MRC des Sources que de la région de l'Estrie. Cette ouverture s'étend aussi par une participation à des regroupements nationaux comme Solidarité rurale, par des liens de partenariat avec des centres académiques tels l'Université de Sherbrooke et le Centre de recherche sur les innovations sociales (CRISES), dont le siège social est à l'UQAM, et qui comprend des chercheurs de plusieurs universités. De plus, sur le plan politique, on retrouve chez les élus de la municipalité une volonté de participer dans la mesure du possible aux instances supra-locales de décisions politiques (MRC, CRE) et à différentes instances de coordination supra-locales, régionales et nationales.

Les organisations de Saint-Camille sont donc inscrites dans des réseaux locaux, régionaux et nationaux. Cette situation qui place les organisations et leurs leaders au sein de différents collectifs contribue à la fois à maintenir des capacités d'information et d'intervention maximales et à mobiliser des ressources de diverses natures.

La cohésion/concertation à l'interne doit se comprendre en effet dans sa relation avec l'externe, c'est-à-dire l'arrimage « au-delà du local ». Par différents projets, la communauté a réussi à mobiliser et à collaborer avec des acteurs de niveau régional et national ; le projet avec le CRISES sur les *Savoirs partagés* en est un bel exemple. Ce réseautage externe est important car, souvent, c'est en s'appuyant sur lui que la communauté peut réaliser des projets avec un financement et des expertises qui facilitent et procurent des moyens à la participation des citoyens à des projets spécifiques.

Figure 3 : Schématisation du système local d'innovation sociale à Saint-Camille



8.3 L'investissement de la temporalité

Saint-Camille est une communauté tournée vers l'avenir, en même temps d'être soucieuse de la reconnaissance et de l'affirmation de ses racines historiques qu'elle mobilise à des fins de développement. Il y a donc à Saint-Camille un dialogue entre le passé, le présent et l'avenir, mais ce dialogue est au service de l'avenir. Différentes organisations sont porteuses de ce lien avec le passé comme le musée, la chapelle, le P'tit bonheur et prochainement l'église.

Le chantier *Mémoire*, issu de l'un des chantiers mis en place lors de la deuxième année du projet des *Savoirs partagés*, caractérise bien cette démarche visant à lier le passé au futur, tout comme l'exposition permanente au P'tit bonheur sur l'histoire de deux familles pionnières de Saint-Camille, les Miquelon et les Crépeau. La mémoire des anciens est présente et permet de situer l'action au sein d'un continuum historique, dont fait foi entre autres la publication du livre *Avec le*

temps... le Rang XIII (Saint-Camille) de 1849 à 2012 (de Jean Jacques, aux Éditions du Bélier Ardent, 2012). Les nouvelles personnes et familles fraîchement arrivées sont ainsi invitées à inscrire leurs apports dans l'histoire de Saint-Camille. Le passé est mobilisé en tant que tremplin pour rêver l'avenir. Cette mobilisation de la mémoire permet aux nouveaux venus de partager un « nous » commun avec les natifs.

8.4 La réflexivité et la créativité face aux défis

Nous l'avons souligné, des citoyens et citoyennes, particulièrement depuis la formation en éthique en 2001, ont su se donner les moments et les outils pour réfléchir sur leur communauté. Cela leur a permis de voir Saint-Camille et de la reconnaître comme une collectivité en évolution. Ces temps d'arrêt ont été aussi des opportunités pour les leaders et les membres des différentes organisations de situer leur travail au sein d'un ensemble plus grand qui les transcende. Ces moments de réflexion ont aussi encouragé les citoyens et citoyennes à sortir d'un mode uniquement réactif face aux défis qui les confrontent, pour s'inscrire dans un mode proactif, centré sur la construction de son destin. Cette capacité réflexive devient un outil pour la communauté et renforce son pouvoir à devenir le propre acteur de son développement.

Les quatre facteurs que nous venons d'aborder sont, comme nous l'avons souligné, inter-reliés, la dynamique de l'un intervenant dans celle des autres pour former un tout organique. Notre présence au sein de la communauté au cours des deux dernières années a fait apparaître un élément central qui influe sur l'ensemble du processus d'innovation ; c'est le rôle d'un leadership orienté vers l'innovation. Leadership qui permet d'articuler les différentes dimensions que nous venons d'aborder.

8.5 Un leadership orienté vers l'innovation

Le mode de leadership partagé pratiqué à Saint-Camille se caractérise notamment par la présence en son sein de citoyens et citoyennes qui prennent une part active dans plusieurs projets déterminants. Ce leadership peut être qualifié de rassembleur dans la mesure où il cherche à comprendre les tensions toujours présentes dans une communauté pour mieux composer avec celles-ci, tout en capitalisant sur les forces de la communauté. C'est un leadership pragmatique tourné vers l'avenir et centré sur l'action qui envisage et construit les occasions favorisant continuellement l'expérimentation.

On retrouve cette forme de leadership autant dans les instances de la société civile que dans les instances politiques. Cette conjugaison entre leadership de la société civile et leadership politique est un élément distinctif de la collectivité camilloise. Pour une petite communauté comme Saint-Camille, cette conjugaison est essentielle au développement. La vie à Saint-Camille n'est pas exempte de conflits et confrontations, mais les leaders ont su donner du temps au

temps et permettre aux nouvelles idées de mûrir et de faire leur place dans la vie collective. Ce leadership n'est pas que pragmatique, il est aussi stratégique : dans l'utilisation des politiques publiques et dans le maillage subtil entre le politique, le social et le privé. Ce leadership rassembleur a un effet d'attraction tant pour les nouveaux venus dans la communauté que pour les résidents des municipalités limitrophes, comme ont pu en témoigner des représentants de ces municipalités dans le cadre des activités des *Ateliers des savoirs partagés*.

8.6 L'arrimage aux politiques publiques

Comme il a été mentionné, la capacité de réseautage qui caractérise certaines organisations camilloises contribue à maximiser la veille sur les informations qui peuvent soutenir le développement de la communauté. Leur connaissance des différentes politiques publiques de soutien au développement du milieu rural a permis aux leaders de Saint-Camille de se les approprier et d'en tirer profit pour le développement de leur collectivité. Par exemple, les différents moments de réflexivité vécus par les Camillois ont tous profité de politiques du gouvernement canadien ou québécois. En même temps, ils ont expérimenté des modalités d'action susceptibles d'influencer ces politiques à travers leur participation à divers réseaux et forums.

Par leur participation active à des instances nationales comme Solidarité rurale du Québec, certains leaders locaux contribuent à la construction de politiques publiques de soutien au monde rural comme en témoignent les différentes moutures de la Politique nationale de la ruralité (PNR). Si les politiques publiques peuvent être souvent présentées comme un corset aux actions collectives, à Saint-Camille celles-ci sont vues avant tout comme des opportunités pour renforcer l'action collective.

8.7 L'interaction des sphères politique, sociale et privée

Le leadership qui caractérise le système camillois se prolonge dans la capacité des leaders à mobiliser de façon convergente les sphères du politique, du social et du privé. En fait, on assiste à Saint-Camille à un chassé-croisé des différents leaders qui peuvent passer d'une sphère à l'autre ou encore qui assurent une présence simultanée dans les différentes sphères (exemple : l'animateur social étant actionnaire d'une entreprise privée liée à la sauvegarde du patrimoine bâti ou le responsable politique étant aussi directeur d'une organisation sociale). On se retrouve donc dans une situation d'osmose, de perméabilité, une situation originale qui facilite la fertilisation croisée, alors que la règle est plutôt à la sectorialité ou à la concurrence entre les différentes sphères.

Comme tout schéma, celui que nous soumettons a le défaut de figer des dimensions qui sont dynamiques et inter-reliées. Il a aussi le défaut d'uniformiser des acteurs, des actions, des types

de ressources et des situations qui, dans la réalité, sont spécifiques et mouvants. Il est aussi difficile d'y inscrire les valeurs et les codes culturels qui assurent la connectivité entre les différentes composantes du modèle mis en place à Saint-Camille. Nous croyons tout de même que ce schéma est une base intéressante pour illustrer les règles qui ont présidé à la mise en place à Saint-Camille d'une communauté innovatrice, voire d'un milieu socialement innovateur, où la réflexivité et le maillage ont été mis au service de l'action proactive dans une perspective qui se veut inclusive. C'est la réflexivité qui permet aux acteurs de tirer des leçons de projets et d'en lancer d'autres tout en les diffusant à l'ensemble des acteurs. C'est aussi ce qui permet de bien identifier les défis et de mettre en place des innovations sociales qui développent des capacités individuelles et collectives permettant de transformer la communauté.

CONCLUSION

Les capacités d'innovation de la communauté camilloise se sont façonnées dans le temps, sur une longue période. Elles sont le produit d'une lente maturation où les différents leaders qui jalonnent l'histoire de la municipalité ont joué et jouent toujours un rôle à la fois de concepteur et de transmetteur de cette intelligence de l'innovation.

L'expérience des *Savoirs partagés*, réalisée au cours des deux dernières années, confirme l'importance de créer des moments de réflexivité pour les collectivités afin de faire le point et se projeter dans l'avenir. Cette expérience a pris la forme d'un dialogue entre chercheurs et praticiens, mais rapidement cette division entre théorie et pratique est devenue factice et a fait place, au sein d'un espace de dialogue, à des échanges entre partenaires tous porteurs de théories, de pratiques, de questionnements, d'hypothèses mis en jeu dans les discussions et qui ont permis la co-construction de la schématisation proposée.

De l'expérience que nous avons vécue dans le cadre des *Savoirs partagés* et de ce texte qui s'en veut le reflet, se dégage une invitation aux citoyens et citoyennes de Saint-Camille à poursuivre la prise en charge de leur développement économique, social et culturel, ainsi qu'une invitation aux autres citoyens, citoyennes, leaders de municipalités rurales à s'inspirer de l'expérience de Saint-Camille, de se l'approprier non pour la copier, mais pour l'adapter à leur situation, et en faire un outil parmi d'autres pour assumer leur développement.

BIBLIOGRAPHIE

- Brighenti, A. M. (2014). Mobilizing territories, territorializing mobilities, *Sociologica*, 1/2014.
- Callon, M. (2004). The role of hybrid communities and socio-technical arrangements in the participatory design, *Journal of the Center for Information Studies*, vol. 5, no 3, p. 3-10, http://www.yc.tcu.ac.jp/~cisj/05/5_01.pdf.
- Case, J. (1979). *Co-ops, communes and collectives. Experiments in social change in the 1960s and 1970s*. New York : Case & Taylor.
- Champagne, C. (2008). Développement écovillageois et renouvellement de l'habiter rural : Le cas de Saint-Camille au Québec. Mémoire de maîtrise en géographie. Montréal : Université du Québec à Montréal, Département de Géographie.
- Développement économique Canada (DEC) (2014). *Initiative canadienne de diversification économique des collectivités tributaires du chrysotile*, Récupéré de : <http://www.dec-ced.gc.ca/fra/financement/initiative/chrysotile/index.html>, Consulté le : 22 juillet 2014.
- Dufresne, C. (2014). *Une communauté apprenante, innovante et solidaire, un modèle porteur de développement rural*. Saint-Camille. : Laboratoire rural de Saint-Camille.
- Jacques, J. (2012). *Avec le temps... Le Rang XIII (St-Camille) De 1849 à 2012*. SL. Éditions du Bélier Ardent.
- Jean, B., S. Dionne et L. Desrosiers (2009). *Comprendre le Québec rural*. Rimouski : GRIDEQ.
- Jouve, B. (2003). *La gouvernance urbaine en questions*. Paris, Elsevier.
- Klein, J.-L. et D. Harrisson (2007). *L'innovation sociale. Émergence et effets sur la transformation des sociétés*. Québec, Presses de l'Université du Québec.
- Klein, J.-L., J.-M. Fontan, D. Harrisson et B. Lévesque (2009). *L'innovation sociale au Québec : un système d'innovation fondé sur la concertation*. Cahier du CRISES, collection Études théoriques, no ET0907, 92 p.
- Lair, R. (2011). *La Clé des champs de Saint-Camille*. Victoriaville : Centre d'innovation sociale en agriculture.
- Lévesque, B., J.-M. Fontan et J.-L. Klein (2014). *L'innovation sociale : les marches d'une construction théorique et pratique*. Québec, Presses de l'Université du Québec, 474 p.
- Merton, R. K. (1968). Patterns of influence: local and cosmopolitan influentials. pp. 441-475 dans *Social theory and social structure*, NY: Free Press.
- Ministère de l'Économie, de l'Innovation et des Exportations (MÉIE) (2014). *Fonds de diversification économique – MRC des Sources*, Récupéré de : <http://www.economie.gouv.qc.ca/pages-regionales/diversification-economique-de-la-mrc-des-sources/>. Consulté le : 22 juillet 2014.
- Ministère des Affaires municipales, des Régions et de l'Occupation du territoire (MAMROT) (2001). *Politique nationale de la ruralité. Une vision d'avenir*, 73 p.

- Ministère des Affaires municipales et de l'Occupation du territoire (MAMROT) (2006). *Politique nationale de la ruralité. Une force pour tout le Québec*, 68 p.
- Ministère des Affaires municipales et de l'Occupation du territoire (MAMROT) (2004). *Indice de développement 2001, Estrie*
http://www.mamrot.gouv.qc.ca/pub/developpement_regional/indice_developpement/Estrie_2001.pdf.
- Ministère des Affaires municipales et de l'Occupation du territoire (MAMROT) (2008). *Indice de développement 2006, Estrie*
http://www.mamrot.gouv.qc.ca/pub/developpement_regional/indice_developpement/indice_dev_Estrie_2006.pdf.
- Ministère des Affaires municipales et de l'Occupation du territoire (MAMROT) (2010). *Laboratoires ruraux*, <http://www.mamrot.gouv.qc.ca/developpement-regional-et-rural/ruralite/laboratoires-ruraux/mesure/>. Consulté le : 22 juillet 2014.
- Talandier, M. (2011). L'accès aux services comme facteur de développement local ?, *Revue POUR*, no 208, janvier 2011, pp.91-95.
- Terral, L. et L. Proulhac (2014). Les espaces de consommation : vers une économie résidentielle ?, dans Klein, J.-L. et R. Guillaume (Dir.) *Vers une nouvelle géographie économique*. Québec, Presses de l'Université du Québec, pp : 153-175.
- Tremblay, P. A. et C. Dufresne (2011). La construction de liens sociaux en milieu forestier : le cas de Ferland-et-Boileau au Bas-Saguenay, Dans Klein, J.-L et C. Champagne (dir.) (2011). *Les initiatives locales : un levier pour contrer la pauvreté*, Sillery : PUQ. pp. 239-259.