



UNE DÉMARCHE D'INTERVENTION COLLECTIVE EN MILIEU RURAL LES ATELIERS DES SAVOIRS PARTAGÉS 2.0 DANS BELLECHASSE

**RENÉ LACHAPELLE
LUCIE MORIN**
AVEC LA COLLABORATION DE
**GUY BOUDREAU
MARIE-ÈVE LAVOIE
CLAUDE LEPAGE**

Cahier n°21-01

ISBN 978-2-89251-638-8 (imprimée)
ISBN 978-2-89251-639-5 (pdf)

Août 2021



Le Centre de recherche et de consultation en organisation communautaire (CRCOC) s'inscrit dans la continuité des travaux de la Chaire de recherche du Canada en organisation communautaire qui a cessé ses activités le 31 décembre 2017 après 10 ans de production et de diffusion de connaissances relatives à l'action et l'intervention collectives. On peut consulter sur le site <http://w4.uqo.ca/croc/Publications.htm> les cahiers issus de ces travaux. Denis Bourque dirige le Centre et René Lachapelle est collaborateur. On peut les rejoindre aux adresses suivantes : Denis.Bourque@uqo.ca et renelachapelle@videotron.ca.

Le CRCOC se consacre à la compréhension des conditions de succès et de renouvellement des interventions professionnelles qui rendent possibles les actions collectives contributives au développement des communautés territoriales tant urbaines que rurales. Les activités de recherche, d'accompagnement et de consultation visent à mieux comprendre et à soutenir les pratiques d'action collective qui se construisent à l'interface des politiques publiques et de la mobilisation des acteurs locaux, et cela avec le concours des professionnels de l'intervention collective. Action et intervention collectives ne peuvent se comprendre l'une sans l'autre et surtout sans comprendre l'interaction qui existe entre elles.

Le CRCOC se concentre sur la diffusion et à la valorisation des connaissances en publiant des cahiers disponibles gratuitement en ligne, en rédigeant des articles et des ouvrages, en livrant des communications et des conférences, en organisant des séminaires, des activités de formation, de consultation et d'accompagnement.

NOTES BIOGRAPHIQUES DES AUTEURS

René Lachapelle détient un Ph.D. en service social de l'Université Laval. Il est chercheur associé au Centre de recherche et de consultation en organisation communautaire. Il a été organisateur communautaire au CLSC du Havre puis CSSS Pierre-De Saurel (Sorel-Tracy) de 1985 à 2009 et président du Regroupement québécois des intervenants et intervenantes en action communautaire en CLSC et centres de santé (RQIIAC) de 2002 à 2006. Il est actuellement président du Groupe d'économie solidaire du Québec (GESQ). Ses travaux de recherches et publications concernent l'organisation communautaire, le développement des communautés et la coopération internationale de proximité. Il a publié en 2017 aux Presses de l'Université du Québec (PUQ) *Être passeur. La fonction de liaison en organisation communautaire*. Il a cosigné avec Yvan Comeau et Denis Bourque en 2018 *L'intervention collective. Convergences, transformations et enjeux* aux PUQ et en 2020 avec Denis Bourque *Intervenir en développement des territoires*, toujours aux PUQ.

Lucie Morin est doctorante en service social à l'Université de Montréal et détient une maîtrise en service social de l'Université Laval. De 2004 à 2010, elle a été travailleuse sociale dans le réseau de la santé et des services sociaux dans la région de Chaudière-Appalaches. De 2010 à 2020, elle a travaillé dans le territoire de la MRC de Bellechasse à titre d'organisatrice communautaire au CISSS de Chaudière-Appalaches. Passionnée de l'intervention collective et soucieuse d'améliorer les conditions de vie de la population, elle a animé différentes instances de concertation intersectorielle, en plus d'accompagner diverses initiatives en développement des communautés réunissant une pluralité d'acteurs. Dans le cadre de ses études doctorales, elle s'intéresse au développement des communautés rurales et à la capacité d'adaptation des réseaux locaux d'action collective en contexte de transformations institutionnelles et sanitaires.

Guy Boudreau détient un certificat en administration des affaires de l'Université Laval et un DEC en technique des loisirs. Il a été agent de développement pendant plus de 21 ans. Passionné de développement rural et de politique locale, particulièrement de gouvernance territoriale partagée, c'est un animateur et un mobilisateur. Le renforcement des capacités d'agir des leaders locaux, des citoyens et des communautés est au cœur de son intervention, où l'échange d'information entre collectivités et régions permet l'inspiration nécessaire à l'innovation et la créativité.

Marie-Ève Lavoie détient un baccalauréat en ethnologie et un master en gestion du patrimoine. Elle est agente de développement et coordonne la démarche territoriale jeunesse Agir collectivement dans Bellechasse (ACB). En synergie avec les acteurs du milieu, elle travaille à consolider les espaces de dialogue et de collaboration entre les organisations des milieux scolaire, communautaire, municipalité, économique ainsi que du réseau de la santé et des services sociaux. La mobilisation citoyenne inclusive et le renforcement du sentiment d'appartenance au territoire bellechassois sont au cœur des actions réalisées avec et pour les jeunes dans le cadre des travaux d'ACB.

Claude Lepage détient un baccalauréat en histoire et un microprogramme de 2^e cycle en gestion du développement culturel. Il est agent de développement culturel depuis 20 ans pour la MRC de Bellechasse. Il a participé à plusieurs projets visant à porter la culture dans la vie des citoyens et à faire de la culture un véritable pôle de développement du territoire. La protection et la mise en valeur du patrimoine constitue une part significative de son mandat. Il considère que la collaboration avec d'autres secteurs dans différents dossiers de développement de même que la concertation avec divers acteurs et instances du territoire apportent richesse et profondeur à son action et à son impact sur le territoire.

TABLE DES MATIÈRES

| | |
|--|--------|
| Table des cartes et des tableaux | p.viii |
| Liste des sigles et acronymes | p. ix |
| Introduction | p. 1 |
| Les Ateliers des savoirs partagés 2.0 | p. 1 |
| Les processus de co-apprentissage acteurs – chercheurs : une approche réflexive de l'action concertée | p. 2 |
| Le territoire local comme espace d'initiatives innovantes | p. 5 |
| Le plan du cahier | p. 7 |
| 1. La MRC de Bellechasse : une ruralité en transformation | p. 9 |
| 1.1. Le territoire de Bellechasse : cadre physique et évolution socioéconomique | p. 9 |
| Le cadre physique | p. 9 |
| Une démographie contrastée | p. 9 |
| Évolution socioéconomique | p. 10 |
| Le tissu sociocommunautaire | p. 12 |
| 1.2. Le cadre institutionnel québécois dans lequel s'inscrit l'expérience bellechassoise | p. 13 |
| Les ressources exogènes : les programmes publics et la philanthropie | p. 13 |
| Les organismes de la société civile | p. 15 |
| 2. Le récit d'une prise en charge collective | p. 17 |
| 2.1. La Contrée en montagnes de Bellechasse : résultat d'une longue collaboration | p. 17 |
| 2.2. Actions concertées en développement des communautés, la réunion des collaborateurs du développement social et économique de Bellechasse | p. 24 |
| La naissance d'ACDC de Bellechasse | p. 25 |
| L'enjeu du réseau scolaire dans les petites communautés rurales | p. 28 |
| La planification stratégique de la MRC de Bellechasse 2015-2019 | p. 29 |
| L'élargissement d'ACDC | p. 33 |
| La présence d'ACDC au niveau de la région de Chaudière-Appalaches | p. 35 |
| 2.3. Les Rendez-vous de Bellechasse | p. 36 |
| Élargir la capacité d'action collective dans Bellechasse | p. 36 |
| Le premier Rendez-vous : mettre en valeur le caractère rural du développement des communautés | p. 38 |

| | |
|---|-------|
| Le deuxième Rendez-vous de Bellechasse : le développement culturel local par la mise en valeur du caractère rural | p. 39 |
| La jeunesse de Bellechasse au troisième Rendez-vous sur des services éducatifs de qualité | p. 41 |
| Le quatrième Rendez-vous : associer les entreprises du territoire à l'action collective concertée | p. 43 |
| Le cinquième Rendez-vous : Connaître son milieu et agir ensemble, à la portée de tous ! | p. 44 |
| Un bilan des Rendez-vous | p. 44 |
| ACDC, une concertation de concertations | p. 45 |
| 2.4. Agir collectivement dans Bellechasse | p. 47 |
| Des suites du troisième Rendez-vous sur les services éducatifs | p.47 |
| Les Ateliers des savoirs partagés 2.0 | p. 49 |
| Agir collectivement dans Bellechasse | p. 51 |
| Le premier Rendez-vous d'ACB | p. 54 |
| Le deuxième Rendez-vous d'ACB | p. 55 |
| Le troisième Rendez-vous d'ACB | p. 57 |
| 3. Les jalons d'innovation dans la démarche collective de Bellechasse | p. 59 |
| 3.1. Ce que démontre le tableau des résultats transitoires | p. 59 |
| Les nouveaux mécanismes de gouvernance | p. 59 |
| Les réalisations d'ordre économique | p. 60 |
| Les innovations en développement communautaire | p. 61 |
| La production de relais | p. 62 |
| 3.2. Les processus de co-apprentissage : croisement des savoirs et transfert de connaissances | p. 62 |
| 3.3. Le développement de la réflexivité collective et la mise en place d'initiatives innovantes | p. 63 |
| La création de réseaux de coopération | p. 63 |
| Des dispositifs susceptibles de permettre de nouvelles façons de faire pour la qualité de vie | p. 64 |
| Un modèle de gouvernance qui permet de dépasser la rigidité des structures en place | p. 64 |
| Conclusion | p. 65 |
| Bibliographie | p. 67 |

| | |
|---|-------|
| Annexe A - Les cartes sociales des municipalités de La Contrée | p. 73 |
| Annexe B - Les résultats transitoires : les notions | p. 75 |
| Annexe C - Grille chronologique des résultats transitoires dans Bellechasse | p. 76 |
| Annexe D - Graphiques des résultats transitoires | p. 80 |

TABLE DES CARTES, FIGURE ET DES TABLEAUX

| | |
|---|-------|
| Carte 1 - La MRC de Bellechasse dans la région de Chaudière-Appalaches | p. 9 |
| Carte 2 - Défavorisation matérielle et sociale des communautés locales de Bellechasse | p. 12 |
| Figure 1 - Schéma logique de la démarche de La Contrée en montagnes dans Bellechasse | p. 18 |
| Tableau 1 – Tendances démographiques de la MRC de Bellechasse | p. 10 |
| Tableau 2 – Principaux indicateurs économiques de la MRC de Bellechasse (2011) | p. 11 |

LISTE DES SIGLES ET ACRONYMES

| | |
|--------|--|
| ACDC | Actions concertées en développement des communautés |
| ADR | Agent / agente de développement rural |
| ADS | Agent / agente de développement social |
| APDSCA | Alliance pour le développement social de Chaudière-Appalaches |
| ASP | Ateliers des savoirs partagés |
| ATI | Approche territoriale intégrée |
| BAEQ | Bureau d'aménagement de l'Est du Québec |
| CEGEP | Collège d'enseignement général et spécialisé |
| CISSS | Centre intégré de santé et de services sociaux |
| CLD | Centre local de développement |
| CLE | Centre local d'emploi |
| CLSC | Centre local de services communautaires |
| CPE | Centre de la petite enfance |
| CRCOC | Chaire de recherche du Canada en organisation communautaire / Centre de recherche et de consultation en organisation communautaire |
| CRÉ | Conférence régionale des élus |
| CRISES | Centre de recherche sur les innovations sociales de l'UQAM |
| CRSH | Conseil de recherche en sciences humaines |
| CS | Commission scolaire |
| CSSS | Centre de santé et de services sociaux |
| DEB | Développement économique Bellechasse |
| DRSP | Direction régionale de santé publique |
| DS | Développement social |
| DTI | Développement territorial intégré |
| EACL | Écosystème d'action collective locale |
| FARR | Fonds d'appui au rayonnement des régions |
| FDT | Fonds de développement du territoire |
| FQM | Fédération québécoise des municipalités |
| IC | Intervenante / intervenant collectif |
| ISQ | Institut de la statistique du Québec |
| ISS | Inégalités sociales de santé |

| | |
|--------|--|
| JASP | Journées annuelles de santé publique |
| MADA | Municipalité amie des aînés |
| MAMROT | Ministère des Affaires municipales, des Régions et de l'Occupation du territoire |
| MAMOT | Ministère des Affaires municipales et de l'Occupation du territoire |
| MEPACQ | Mouvement d'éducation populaire et d'action communautaire du Québec |
| MRC | Municipalité régionale de comté |
| NGP | Nouvelle gestion publique |
| OC | Organisatrice / organisateur communautaire |
| RARCA | Regroupement des agents ruraux de la Chaudière-Appalaches |
| RQACA | Réseau québécois de l'action communautaire autonome |
| RSALDC | Réseau de soutien aux acteurs locaux du développement des communautés |
| SADC | Société d'aide au développement des collectivités |
| TISS | Territoires innovants en économie sociale et solidaire |
| TREMCA | Table régionale des élus municipaux de Chaudière-Appalaches |
| URQ | Université rurale du Québec |

INTRODUCTION

Les Ateliers des savoirs partagés 2.0

Les Ateliers des savoirs partagés 2.0 (ASP) visent à « mieux comprendre les conditions de mise en place des initiatives innovantes dans les collectivités rurales et à en favoriser le transfert » (Tremblay *et al.*, 2021) en tissant des liens entre trois communautés où de telles initiatives collectives créatives et mobilisantes ont cours, soit les municipalités de Saint-Camille (Estrie) et Petit-Saguenay (Saguenay-Lac-Saint-Jean) et la MRC de Bellechasse (Chaudière-Appalaches). Porté par le CRISES avec la contribution du TIESS pour la production d'outils et le transfert de connaissances, ce partenariat de recherche vise quatre objectifs :

- Contribuer, par la mobilisation, le croisement des savoirs et le transfert de connaissances, au développement de milieux de vie et de communautés dynamiques ;
- Renforcer l'action collective et l'animation locale ;
- Mieux comprendre les conditions de mise en place d'initiatives locales innovantes ;
- Favoriser et démocratiser l'autoréflexivité des communautés. (Morin, 2019, p.2)

Les ASP 2.0 offrent une occasion de documenter les conditions favorables à l'émergence et à l'accompagnement d'initiatives collectives ainsi qu'au développement de collaborations avec d'autres initiatives solidaires dans de nouvelles communautés. Ils visent à approfondir la compréhension des mécanismes qui soutiennent l'action collective locale et à faire circuler les apprentissages et les constats tirés de ces expériences à travers une série d'activités. D'abord pour mettre en relations les communautés participantes, il permet des rencontres d'échange et des visites des trois territoires de même que la création d'espaces collaboratifs virtuels via Passerelles (<https://passerelles.quebec/communaute/1013/asp>) permettant le développement de liens entre ces communautés et l'émergence et la consolidation de collaborations. Dans chacune des trois communautés, trois ateliers par année sont organisés en co-animation par des acteurs de terrain et un chercheur offrant ainsi un moment de réflexivité sur la dynamique locale et les projets en cours. Certains ateliers peuvent mener à la mise en place de chantiers sur une plus longue période pour approfondir certains aspects. À la fin du projet, un forum virtuel a réuni les membres des trois communautés participantes ainsi que tous les acteurs intéressés par le développement des milieux de vie dans le but de partager les apprentissages réalisés et poursuivre le croisement des savoirs entre les membres de la communauté scientifique et les acteurs terrain.

Dans la MRC de Bellechasse les ASP 2.0 relèvent d'Actions concertées en développement des communautés (ACDC) et passent, notamment, par la démarche territoriale Agir collectivement dans Bellechasse (ACB). Ils s'inscrivent dans le prolongement d'une tradition d'action collective concertée pour le développement du territoire. Les divers projets et activités qui ont marqué l'action collective concertée ont été accompagnés depuis les années 1980 par des intervenantes et intervenants collectifs (IC) et, périodiquement, par des chercheurs. Généralement soutenus par des ressources institutionnelles, ces démarches ont été l'occasion pour des citoyennes et citoyens de faire l'apprentissage d'un leadership partagé (Morin, 2016).

Pour mettre à profit la démarche des ASP 2.0 et dans la perspective de contribuer à un partage de connaissances avec les collectivités de Saint-Camille et Petit-Saguenay, ce rapport présente le territoire de la MRC de Bellechasse et propose un récit des diverses démarches d'action concertée qui y ont été réalisées pour le développement de ce territoire. Il met en exergue les savoirs des acteurs de terrain qui ont validé le récit qui occupe le deuxième chapitre. Il s'appuie aussi sur les travaux de recherche qui, depuis 2013, ont permis non seulement de prendre connaissance de ces pratiques, mais aussi de partager les analyses que l'on peut en faire. Le chapitre consacré à l'analyse s'appuie sur la réflexivité et la capacité de liaison des gens de Bellechasse, ces savoirs pratiques qui sont au cœur des ASP (Klein, 2019). Deux questions guident notre démarche :

- Quels processus de co-apprentissage ont permis un croisement de savoirs et un transfert de connaissances bidirectionnel entre les acteurs de Bellechasse et des chercheurs, d'une part, de même qu'avec d'autres ressources régionales, nationales et internationales, d'autre part ?
- Est-ce que ces processus de coproduction de connaissances ont accru la capacité réflexive et favorisé la mise en place d'initiatives locales innovantes ?

Les processus de co-apprentissage acteurs – chercheurs : une approche réflexive de l'action concertée

ACDC correspond à ce que Divay propose de désigner comme un « écosystème d'action collective locale » (EACL), c'est-à-dire des réseaux d'acteurs qui s'organisent pour prendre en main la concertation sur leur territoire de façon à bien prendre en compte « la dynamique des interdépendances et la diversité des acteurs » (Divay, 2019, p.32). L'objectif d'un EACL est « d'animer et de soutenir une prise de parole citoyenne afin d'identifier et de mettre en place des actions collectives de revitalisation territoriale » (Fontan et René, 2014, p.86). Le territoire d'appartenance des partenaires d'un projet concerté devient ainsi la clé d'intégration de leurs actions pour répondre à la problématique du milieu et aux impératifs d'un développement intégrant les enjeux économiques, sociaux, culturels et environnementaux (Jacquier, 2012).

Van Dyck et Van den Broeck (2013) soulignent la dynamique ascendante et le caractère multiscalair de la notion de territoire telle qu'elle se présente dans les rapports entre les réseaux d'acteurs lorsqu'ils tentent de construire une stratégie concertée. Ils décrivent ce processus comme « une coopération de proximité » qui émerge « des rencontres de citoyens, d'organisations, de mouvements, de divers agents publics et privés, etc. et la création d'occasions de communication des uns avec les autres pour construire une stratégie de développement de voisinage » (notre traduction de Van Dyck et Van den Broeck, 2013, p.137). Ils nomment cette émergence territoire de développement intégré (*integrated area development*) dans la mesure où elle rend possible « la transformation des rapports ascendants ou de gouvernance à partir du local en architecture locale de liaison dans laquelle différentes échelles de gouvernance (par exemple le voisinage, la ville, la région, le national et l'international) peuvent se reconnaître » (*ibidem*). Cette approche intégrée du développement territorial prend en compte le fait que « la plupart des ressources ont un impact horizontal sur les autres ressources relevant du même niveau spatial et entretiennent des relations verticales à double sens avec les systèmes de dimensions inférieures ou supérieures » (Bondisio,

Ostrom et Young, 2013, p. 115). L'histoire d'ACDC illustre bien le développement de cette capacité de relier l'action communautaire inscrite dans le territoire vécu aux municipalités locales, à la MRC de Bellechasse, à la région de Chaudière-Appalaches et au-delà. Les ASP 2.0 se sont donc inscrits dans le prolongement d'un EACL qui a déjà l'expérience de relations avec des démarches similaires d'autres collectivités.

Dans les processus qui caractérisent un EACL, les partenaires de l'action concertée participent à un processus de co-construction non seulement de stratégies, mais aussi de connaissances à partir des diverses conceptions du territoire dont ils sont porteurs et que l'action concertée les oblige à rendre explicites. Nous identifions cet échange horizontal de savoirs pratiques comme un premier niveau de réflexivité et de co-apprentissage, une construction de connaissances par les acteurs locaux à partir de leur conscience pratique (Giddens, 1984). La création de La Contrée en montagne de Bellechasse a été l'occasion de développer une approche d'intercommunalité entre quatre municipalités et de renforcer la capacité d'agir des personnes engagées dans la coordination de l'association. La structuration et le développement d'ACDC ont permis l'expérimentation de leaderships partagés. ACB étend cet espace de participation en donnant la parole aux jeunes.

À ce premier niveau de réflexivité s'en ajoute un second lorsque les Bellechassois se tournent vers des ressources externes afin d'accroître leur capacité réflexive, que ce soit dans le cadre d'échanges avec des acteurs d'autres régions qui partagent des préoccupations semblables – ce qui est une des dimensions des ASP 2.0 – , avec des « forces externes » (Bondisio, Ostrom et Young, 2013) à l'échelle régionale ou nationale – notamment dans le cadre de programmes –, ou lors d'appels aux savoirs issus de la recherche, par exemple dans le cadre de sessions de formation auxquelles contribuent des chercheurs universitaires ou à des experts des réseaux publics – les Universités rurales du Québec auxquelles la région de Chaudière-Appalaches s'est associée en ont été un bel exemple (Jean, 2017).

Un troisième niveau de croisement et transfert de savoirs exige de pousser un cran plus loin les rapports entre les pratiques de terrain et la recherche. C'est notamment le cas lorsque l'on expérimente l'accompagnement d'un processus d'action concertée comme démarche de recherche sur les enjeux complexes de l'action intersectorielle requise en développement des territoires comme celle que nous avons réalisée dans Charlevoix et Bellechasse (Lachapelle et Bourque, 2017).

Popa, Guillermin et Dedeurwaerdere (2015) proposent d'appliquer une approche transdisciplinaire aux processus orientés vers la transformation sociale. Ils formulent l'hypothèse que la recherche transdisciplinaire « visant à intégrer divers savoirs scientifiques et des ensembles de savoirs sociétaux » profite d'une « approche pragmatique de la réflexivité », ce qui implique de mettre en relation « des processus collectifs de définition et de résolution de problème impliquant directement les expertises scientifiques et extrascientifiques, l'expérimentation conjointe et le savoir social » (notre traduction de Popa, Guillermin et Dedeurwaerdere, 2015, p.45). Concrètement, ce type de réflexivité se présente comme un mode de développement des

connaissances où « chercheurs et non-chercheurs discutent ensemble de ce qui convient et permet de mener à bien différents projets » (Denis, Lehoux et Champagne, 2004, p.32). C'est ce que permet la discussion entre chercheurs et partenaires quant à la pertinence et aux modalités de réalisation des projets de recherche (Gélineau, Dufour et Bélisle, 2012). Dans ce modèle interactif ou délibératif, « les rapports entre praticiens et chercheurs sont symétriques et non-hiérarchiques » et sont organisés « pour assurer la libre circulation du savoir et l'émergence d'interprétations réciproques et partagées » (Denis, Lehoux et Champagne, 2004, p.26). Dans ces démarches, « le savoir n'est pas validé selon des critères prédéfinis, mais dans le cadre d'un processus itératif et évolutif où la précision théorique et l'expérience pratique s'ancrent dans un savoir collectif et la confrontation de diverses perspectives raisonnées » (notre traduction de Popa, Guillermin et Dedeurwaerdere, 2015, p.47). Tremblay (2014) exprime la même dialectique : « C'est par l'action sur le système, par exemple pour résoudre un problème, que le chercheur finit par connaître ; symétriquement, la production d'un savoir (objectif, réel) sur l'objet permet aux acteurs d'en corriger les défauts » (Tremblay, 2014, p.19). Le modèle délibératif en recherche mène naturellement à l'appropriation des connaissances par les acteurs, mais il engage aussi la responsabilité des chercheurs de s'assurer que « les praticiens peuvent se référer à un corpus de connaissances signifiant, cohérent et rigoureux » (*idem*, p.38).

Les savoirs partagés se construisent dans les échanges entre les acteurs producteurs de connaissances et les accompagnateurs et chercheurs qui tentent de systématiser ces expertises en leur appliquant les règles de la recherche scientifique. En plongeant au cœur de pratiques d'action collective, « on ne regarde pas une pratique comme un objet ou une chose mais comme un événement (ou une série d'événements) toujours en développement, en cours et en train de se réaliser » (notre traduction de Schwandt, 2005, p.100). Le partage passe par l'observation puis la narration de pratiques pour y reconnaître « les façons de faire dans lesquelles les habitudes, les routines, les rituels, les coutumes, le sens commun et les traditions s'expriment dans le langage et les comportements » (notre traduction de Schwandt, 2005, p.100). Dans une telle approche, « nous considérons les praticiens [comme] des agents qui "portent" les pratiques dans leur routines physiques et mentales » (notre traduction de Schwandt, 2005, p.100). L'observation donne accès à « un savoir qui est incarné dans des gestes, une confiance dans l'action et des façons de se comporter avec les autres » (notre traduction de Schwandt, 2005, p.100), bref un savoir « toujours auto développé » par les praticiens (notre traduction de Schwandt, 2005, p.101), que le chercheur tente de décrire et de systématiser afin de le partager.

La pertinence sociale du savoir repose sur les rapports de mutualité qui peuvent s'établir entre chercheurs et praticiens : « Le premier critère de fiabilité et d'utilité d'un savoir social tient presque toujours à ce qu'il ait été obtenu en première instance dans le cadre d'une participation active ou d'un engagement *personnel* des sujets de l'analyse [...] qui doivent participer directement et activement à l'effort de production de connaissances » (Boggs, 1992, p.38). Ce sont en effet les praticiennes et praticiens qui donnent accès à une « connaissance du terrain et [au] respect des formes locales d'organisation [qui] constituent des conditions *sine qua non* pour produire un capital

social ouvrant la voie à des améliorations successives dans le contexte local, au-delà de l'afflux de capitaux externes, sensé aller de pair avec les projets de développement » (Bondisio, Ostrom et Young, 2013, p.121). En conséquence, au terme de la recherche « on doit [...] permettre [aux acteurs locaux] de revoir la production écrite et autres descriptions qui les concernent pour y déceler les biais et en assurer la fidélité » (Boggs, 1992, p.38).

C'est dans cette perspective que le narratif de l'action collective concertée dans Bellechasse qui nous a fourni les matériaux requis pour identifier les divers processus de co-apprentissage, a été soumis à un groupe d'intervenantes et intervenants de Bellechasse à des fins de validation avant de servir de base à l'analyse dont les résultats leur ont par la suite été soumis. Le résultat nous permet, estimons-nous, d'apporter un exemple de croisement de savoirs et de transfert de connaissances entre acteurs de l'action concertée et chercheurs de nature à contribuer à la visée des ASP de soutenir le partage de savoirs entre divers projets de territoire. Chaque territoire a un profil spécifique irréductible, mais son histoire est inscrite dans une conjoncture nationale de telle sorte qu'une comparaison avec d'autres démarches territoriales devrait permettre d'identifier « les conditions de mise en place d'initiatives locales innovantes » que les ASP 2.0 souhaitent mettre en évidence.

Les partenaires de l'action concertée dans Bellechasse ont une longue histoire de réflexion collective sur leurs actions en accompagnement et en soutien à l'action collective. La démarche des ASP 2.0 avait entre autres objectifs de « renforcer l'autoréflexivité des communautés » et le partage des savoirs entre communautés. La production collective du récit de la démarche de Bellechasse constitue certainement un mécanisme de nature à renforcer les acquis et nous espérons que la recherche sur la mise en place d'initiatives innovantes à travers un processus d'identification de résultats transitoires permette non seulement d'enrichir les connaissances en développement des territoires, mais aussi d'offrir aux acteurs collectifs de Bellechasse et des autres communautés engagées dans les ASP 2.0 un moyen d'apprendre de leur propres expériences.

Le territoire local comme espace d'initiatives innovantes

Afin de répondre à l'objectif d'identifier la capacité effective d'un EACL de produire des initiatives innovantes, nous aurons d'abord recours à un portrait de la MRC de Bellechasse comme espace de ruralité en transformation et contexte des actions collectives concertées.

Le premier chapitre trace le profil du territoire en mettant en évidence les impacts socioéconomiques et sociocommunautaires d'une activité agricole inscrite dans les contraintes des marchés mondialisés qui transforment aussi bien les communautés locales que leurs rapports aux échelles régionale, nationale et internationale (Weil, 2005). L'industrialisation de l'agriculture et les contraintes des marchés entraînent une désarticulation de cette activité avec l'occupation du territoire (Doucet, 2020). L'action concertée en développement des communautés exprime la volonté des acteurs locaux de réagir aux impacts de la libéralisation des marchés sur leur territoire – migrations vers la ville, perte des services de proximité, etc. – et de prendre le contrôle de leur développement. Le territoire rural dont l'occupation est marquée par un clivage entre les

municipalités proches de la ville de Lévis et en bordure du Saint-Laurent et celles qui se situent dans le piémont des Appalaches, est à la fois victime du mouvement qui amène certaines populations à se rapprocher des centres entraînant une décroissance démographique, et bénéficiaire de l'avènement d'une nouvelle ruralité qui attire des citadins dans les territoires ruraux périphériques (Jean, 2014 ; Vachon, 2020).

Les territoires ruraux sont aussi impactés par les politiques publiques. Durant les années 1960 et 1970, les gouvernements fédéral et québécois ont mis en place des politiques de développement régional pour soutenir des initiatives et répondre aux attentes citoyennes. Au tournant des années 1980, ils ont délaissé l'approche régionale des décennies précédentes pour s'axer « explicitement sur le “local”, la communauté, le territoire, le milieu » (Polèse, 2019, p.63). Ce changement de perspective s'explique en partie par l'incapacité des politiques nationales à contrer les tendances lourdes de la mondialisation et leurs impacts sur les régions, et en partie par « la révolte contre des politiques centrales mal conçues et mal appliquées » au profit de modes d'opération capables de « varier d'une région et d'une ville à l'autre » (Polèse, 2019, p.69). La pertinence des territoires locaux tient en effet à ce que ce sont des « territoires de nature communautaire [qui] définissent leur identité et leur territorialité par la densité de l'interaction que permet la proximité » (Proulx, 2019, p.1). Or, « la population locale est ultimement la vraie source du développement. Ce sont les entrepreneurs locaux, les intervenants régionaux à tous les niveaux et les acteurs politiques du milieu qui sont les véritables moteurs du développement. » (Polèse, 2019, p.64).

La proximité qu'offre le territoire local demeure cependant une réalité à construire. La démarche de Bellechasse a été dès le départ inspirée par le souci de la participation citoyenne (Lépine, Mercier et Bourque, 2015), notamment dans le cadre de l'action communautaire – développement et soutien de groupes communautaires et d'entreprises d'économie sociale et solidaire –, puis dans la démarche d'ACDC axée sur un leadership partagé pour prendre en charge le territoire : « le développement des territoires est un processus collectif ancré dans la mobilisation commune des ressources, dans un leadership partagé, dans une gouvernance diversifiée et inclusive et dans le sentiment d'appartenance collective au territoire » (Klein, 2019, p.86). La gouvernance d'un tel processus constitue un défi démocratique en termes aussi bien de partenariat que de participation citoyenne, d'où l'importance de la dimension réflexive dans les relations entre les réseaux locaux. La production de résultats requiert de plus une capacité de mobiliser les ressources aussi bien locales que régionales ou nationales, ce qui passe par une capacité de liaison aux diverses échelles où elles sont disponibles. La connectivité horizontale (locale) et verticale (entre les niveaux) se présente comme une réponse, d'une part, à la complexité de l'action en contexte de contraintes structurelles imposées par le modèle économique dominant et, d'autre part, aux difficultés d'unir les énergies dans le contexte de spécialisation et d'empilement des programmes sectoriels publics ou philanthropiques – avec leur effet d'hyperconcertation (Bourque, 2008) – et de diversification du mouvement associatif et de l'économie sociale et solidaire en réponse à de nouveaux besoins sociaux (Klein *et al.*, 2014).

Le concept d'intégration en développement des territoires a émergé au Québec dans le cadre des

initiatives de revitalisation intégrée comme la démarche des Premiers quartiers de Trois-Rivières en 2001 (Ulysse et Lesemann, 2004) et la revitalisation urbaine intégrée à Montréal en 2002 (Divay *et al.*, 2006), ou avec l'approche territoriale intégrée du premier *Plan d'action gouvernemental en matière de lutte contre la pauvreté et l'exclusion sociale* (Québec, 2004, p.69). L'ambiguïté des approches intégrées leur attire des critiques d'organismes d'action sociale qui leur reprochent de valoriser la collaboration aux dépens de la revendication (MEPACQ, 2009 ; Collectif pour un Québec sans pauvreté, 2011 ; RQACA, 2012). D'autres cependant considèrent qu'il ne faut pas opposer revendication sociale et engagement pour le développement (Aubin, 2010). Comme le souligne Divay (2016, p.479), « Quelle que soit son ambiguïté, la notion d'intégration est acceptée ; elle apparaît comme un corollaire naturel dans l'action publique du fait que, selon les propos d'un répondant, "le citoyen n'est pas sectoriel" » (notre traduction). Cette intégration « demande des savoir-faire et des expertises nécessaires pour la planification stratégique, l'accompagnement et l'évaluation » qui « prennent place dans des contextes de transfert et de partage que seulement des organismes stables peuvent procurer » (Klein, 2019, p.87).

Le cadre des EACL rend possible la discussion entre chercheurs et partenaires quant à la pertinence et aux modalités de réalisation d'un projet (Denis, Lehoux et Champagne, 2004 ; Gélinau, Dufour et Bélisle, 2012). Les allers et retours en cours d'accompagnement comme au moment de la production du rapport concrétisent la participation active des acteurs du terrain à la démarche de recherche. Recherche et action deviennent deux types de pratiques productrices de savoirs. L'expérience bellechassoise qui compte plusieurs épisodes alliant les pratiques et la recherche correspond bien aux exigences de « l'expérience des Ateliers des savoirs partagés [qui] s'inscrit parfaitement dans une matrice d'innovation sociale émergente dans laquelle l'apprentissage collectif et la réflexivité sont au cœur des actions » (Klein, 2019, p.89).

Le plan du cahier

Le premier chapitre est consacré à une présentation de la MRC de Bellechasse comme territoire rural en transformation. La MRC n'est pas défavorisée, mais les municipalités qui la composent ne profitent pas également de la prospérité. Cela conditionne la prise en charge collective du développement qui est au cœur de la recherche.

Le deuxième chapitre présente le récit de cette prise en charge afin de montrer quels processus de coproduction et de partage de connaissances ont accru la capacité réflexive des acteurs locaux pour mettre en place des initiatives locales innovantes. Essentiellement narratif, il offre un récit des démarches collectives concertées axées sur la prise en charge citoyenne du territoire. Il présente une série de projets qui s'inscrivent dans une même dynamique : La Contrée en montagnes dans Bellechasse dont les origines remontent à 2003, s'est concrétisée en 2009 et évoque encore aujourd'hui une expérience d'intermunicipalité ; Action concertée en développement des communautés (ACDC) qui a pris forme en 2011 autour d'une recherche d'harmonisation des concertations et qui est devenue le tronc principal d'un ensemble d'actions axé sur le développement d'un leadership partagé et le développement intégré du territoire ; ayant élargi ses

rangs en y intégrant des questionnaires en 2016, ACDC a réalisé une série de Rendez-vous entre novembre 2016 et avril 2018 dont a émergé, en juin 2018, le comité Collectivement vers la réussite lequel deviendra, en janvier suivant, Agir collectivement dans Bellechasse (ACB). L'expérience de mobilisation citoyenne au cœur des Ateliers des savoirs partagés 2.0 dans Bellechasse s'inscrit dans cette foulée à compter de janvier 2019.

Le troisième chapitre du rapport propose une analyse à partir du narratif selon la méthode des résultats transitoires (Bilodeau *et al.*, 2018a et b), afin d'identifier les événements marquants ainsi que les processus d'action collective générateurs de résultats vérifiables dans Bellechasse. L'analyse cherche à montrer comment s'enchaînent, à travers des réalisations partielles, la mise en place d'une tradition d'innovation sociale.

Afin de savoir si les processus de coproduction de connaissances ont accru la capacité réflexive dans la mise en place d'initiatives locales innovantes, notre seconde question de recherche, il convient de préciser ce que nous entendons par innovation. Les initiatives locales innovantes sont celles qui relèvent des « arrangements d'acteurs qui permettent de poser les problématiques sociales d'une façon nouvelle et de créer des dispositifs susceptibles de trouver de nouvelles solutions au sein de la collectivité, tout en assurant des services de façon à avancer dans la construction d'une société à haut niveau de qualité de vie. » (Harrison et Klein, 2007, p.3). Nussbaumer et Moulaert offrent pour leur part une grille d'analyse qui précise que dans une approche territoriale il y a une « focalisation sur le rôle de la communauté et des agents sociaux » de même qu'une « gouvernance multiéchelles et la création de réseaux de coopération entre agents de la communauté » (Nussbaumer et Moulaert, 2010, p.82). Nous retenons de ces approches conceptuelles, trois indicateurs d'innovation sociale permettant de répondre à notre question : 1) la contribution à la création de réseaux de coopération entre les acteurs, 2) la mise en place de dispositifs susceptibles de permettre de nouvelles façons de faire pour améliorer la qualité de vie de la collectivité, 3) un modèle de gouvernance qui permet de dépasser la rigidité des structures en place.

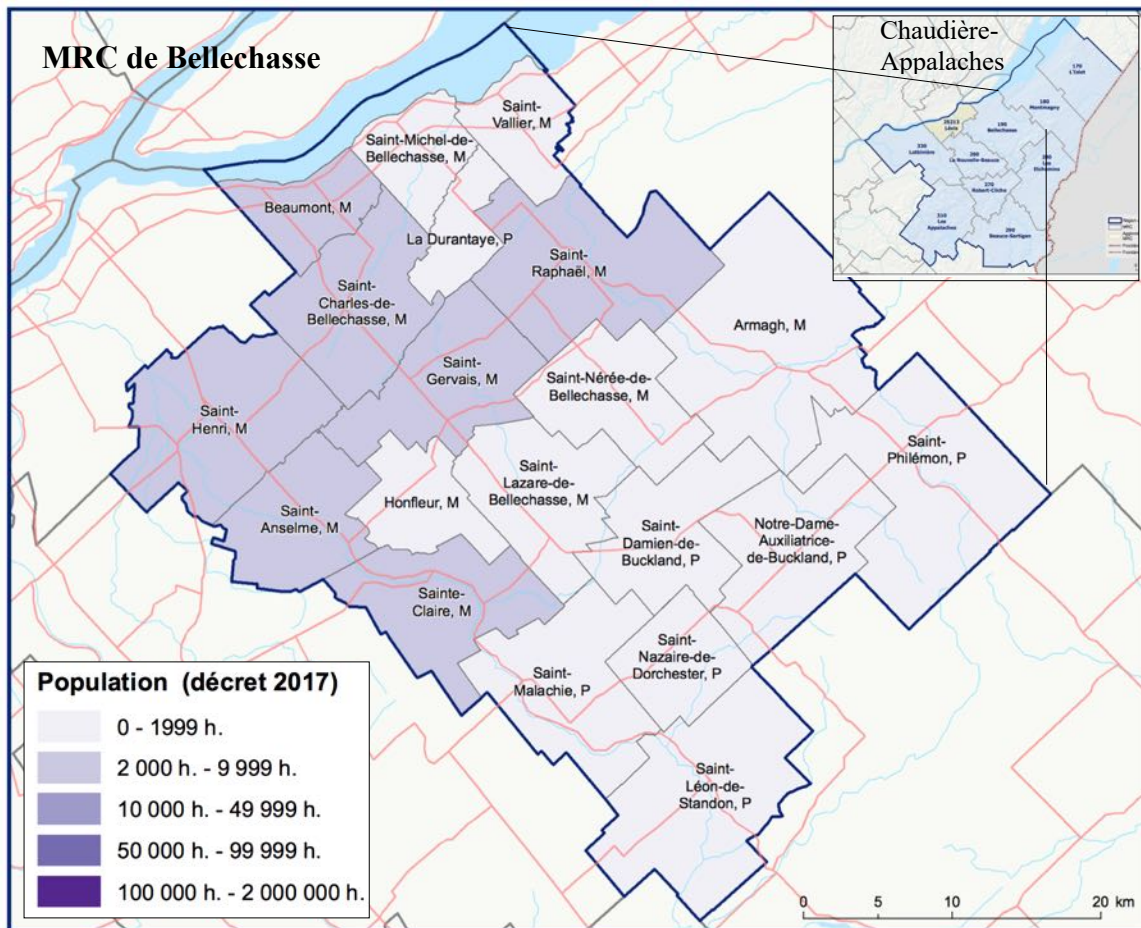
1. LA MRC DE BELLECHASSE : UNE RURALITÉ EN TRANSFORMATION

1.1. Le territoire de Bellechasse : cadre physique et évolution socioéconomique

Le cadre physique

La municipalité régionale de comté (MRC) de Bellechasse est située au sud-est de l'agglomération de Lévis dans la région de Chaudière-Appalaches. Les 20 municipalités qui la composent occupent un territoire de 1 759 km² borné au nord par le fleuve Saint-Laurent, au sud par la MRC Les Etchemins, à l'ouest par les MRC Robert-Cliche et Nouvelle-Beauce, au nord-ouest par la ville de Lévis et à l'est par la MRC de Montmagny.

Carte 1 – La MRC de Bellechasse dans la région de Chaudière-Appalaches



(Source : http://www.mamot.gouv.qc.ca/fileadmin/publications/organisation_municipale/cartotheque/Region_12.pdf)

Une démographie contrastée

La MRC de Bellechasse compte 20 municipalités dont la population varie de 363 à 5 600 habitants. Globalement, la population a augmenté de 18 % de 1951 à 2016, mais cette croissance démographique est fort inégalement répartie entre les municipalités au nord-ouest du territoire et celles qui sont au sud-est. Au cours des quinze dernières années, les premières ont connu une croissance constante tandis que les autres sont en décroissance comme le montre le tableau 1. En

fait, les municipalités en banlieue de Lévis et en bordure du St-Laurent profitent du déplacement de populations qui peuvent allier un emploi en ville et une résidence en milieu rural. À l'inverse, les municipalités du secteur sud-est connaissent le phénomène d'exode rural vers les agglomérations urbaines. On pourrait appliquer à la MRC les mots de Bourassa et Laplante (2016, p.4) à propos de Chaudière-Appalaches : le territoire connaît une « démographie qui évolue autour de “2 régions en 1” ».

Tableau 1 – Tendances démographiques de la MRC de Bellechasse

| Municipalités en croissance | Recensement de 2001 | Recensement de 2016 | Variation 2001-2016 |
|--|----------------------------|----------------------------|----------------------------|
| Saint-Henri | 3 807 | 5 611 | +47,39 % |
| Beaumont | 2 153 | 2 942 | +36,65 % |
| Saint-Anselme | 3 224 | 3 938 | +22,15 % |
| Saint-Gervais | 1 910 | 2 153 | +12,72 % |
| Saint-Malachie | 1 348 | 1 517 | +12,54 % |
| Saint-Michel | 1 633 | 1 813 | +11,02 % |
| Saint-Lazare | 1 183 | 1 288 | + 8,88 % |
| Sainte-Claire | 3 135 | 3 362 | + 7,24 % |
| Saint-Raphaël | 2 231 | 2 390 | + 7,13 % |
| Saint-Charles | 2 237 | 2 396 | + 7,11 % |
| La Durantaye | 710 | 755 | + 6,34 % |
| Saint-Vallier | 1 045 | 1 061 | + 1,53 % |
| Total des municipalités en croissance démographiques | 24 616 | 29 226 | +18,73 % |
| Municipalités en décroissance | | | |
| Honfleur | 852 | 849 | - 0,35 % |
| Notre-Dame-Auxiliatrice-de-Buckland | 798 | 768 | - 3,76 % |
| Armagh | 1 603 | 1 488 | - 7,17 % |
| Saint-Nérée | 806 | 742 | - 7,94 % |
| Saint-Damien-de-Buckland | 2 170 | 1 956 | - 9,86 % |
| Saint-Léon-de-Stanton | 1 268 | 1 127 | -11,12 % |
| Saint-Nazaire-de-Dorchester | 409 | 363 | -11,25 % |
| Saint-Philémon | 855 | 714 | -16,49 % |
| Total des municipalités en décroissance démographique | 8 761 | 8 007 | - 8,61 % |
| Total de la MRC de Bellechasse | 35 318 | 37 233 | 11,55 % |

(Source : Recensements du Canada 2001 et 2016. Compilation des auteurs)

Évolution socioéconomique

Le développement économique de Bellechasse est fortement lié aux ressources naturelles, en particulier la forêt et l'agriculture qui en demeure le fer de lance. Couvrant 83 % du territoire et occupant 13 % de la population (MRC de Bellechasse, 2015, p.42) dans 866 exploitations agricoles l'activité génère des revenus totaux de plus de 403 millions de dollars (MAPAQ, Profil de la MRC de Bellechasse). Depuis les années 1950, l'industrialisation a contribué à la création d'emplois. La MRC compte 1 000 entreprises occupant moins de 10 personnes et 7 entreprises employant plus de 200 personnes (MRC de Bellechasse, 2015, p.41). 31,8 % des entreprises œuvrent dans l'agriculture et la foresterie – en comparaison de 16,4 % en Chaudière-Appalaches et 6,2 % à l'échelle du Québec – tandis que le secteur secondaire repose sur des entreprises qui représentent

14,3 % de l'activité économique, dont plusieurs du secteur agroalimentaire, les plus importantes étant Olymel et Exceldor. Le secteur tertiaire compte 53,9 % des entreprises du territoire (MRC de Bellechasse, 2015, p.23).

La MRC compte 15 906 travailleurs de 25 à 64 ans et connaît un taux d'emploi de 81 % (ISQ, 2017, p.14). Le nombre de travailleurs dans Bellechasse a connu une croissance de 1,5 % en 2015, un taux supérieur à celui du Québec (1,1 %) et à peu près équivalent à celui de Chaudière-Appalaches (1,4 %) (ISQ, 2017, p.14). Le taux de chômage régional (2016) est à l'avenant puisqu'il tourne autour de 5,5 % alors que le Québec connaît un taux de 7,1 % (ISQ, 2017, p.11). Si 67 % de la main-d'œuvre travaillent sur le territoire de Bellechasse, 16 % se déplacent vers Lévis, confirmant l'effet de l'étalement urbain dans les municipalités du nord-ouest du territoire. Seulement 3 % travaillent dans la MRC voisine de Nouvelle-Beauce et 10 % travaillent en dehors de la région de Chaudière-Appalaches (MRC de Bellechasse, 2015, p.41).

Tableau 2 – Principaux indicateurs économiques de la MRC de Bellechasse

| | 2001 | 2006 | 2008 | 2009 | 2010 | 2011 |
|---|--------|--------|--------|--------|--------|--------|
| Revenu personnel disponible par habitant (\$) | - | 21 949 | 23 343 | 23 944 | 24 803 | - |
| Variation annuelle (en %) | - | 5 | 4.5 | 2.6 | 3.6 | - |
| Revenu d'emploi par habitant (\$) | - | 18 928 | 20 986 | 21 544 | 22 400 | - |
| Variation annuelle (en %) | - | 4 | 5.5 | 207 | 4.0 | - |
| Population | 33 990 | 33 672 | 33 542 | 33 623 | 33 865 | 34 429 |
| Variation annuelle (en %) | (0.4) | (0.5) | (0.1) | 0.2 | 0.7 | 1.7 |
| Solde migratoire interrégional | - | (157) | 48 | 158 | 320 | 389 |
| Solde migratoire (international et interprovincial) | (33) | (2) | (33) | 7 | 6 | 7 |
| Accroissement naturel | - | 73 | 80 | 102 | 127 | 95 |
| Nombre de naissances | - | 362 | 366 | 373 | 391 | 404 |
| Nombre de décès | - | 289 | 286 | 271 | 264 | 309 |
| Nombre de travailleurs de 25-64 ans | - | 13 913 | 14 317 | 14 286 | 14 505 | - |
| Taux de travailleurs (en %) | - | 74.5 | 77.2 | 77.4 | 77.9 | - |
| Valeur des permis de bâtir (000\$) | 11 709 | 15 321 | 39 373 | 49381 | 61611 | 52796 |
| Commercial (000\$) | 4311 | 1 751 | 3 877 | 1509 | 3788 | 2776 |
| Industriel (000\$) | 2 258 | 1 183 | 4992 | 3263 | 1280 | 3850 |
| Institutionnel (000\$) | - | 1 277 | 2804 | 8807 | 350 | 1237 |
| Résidentiel (000\$) | 5 140 | 11 110 | 27700 | 35802 | 56193 | 44933 |

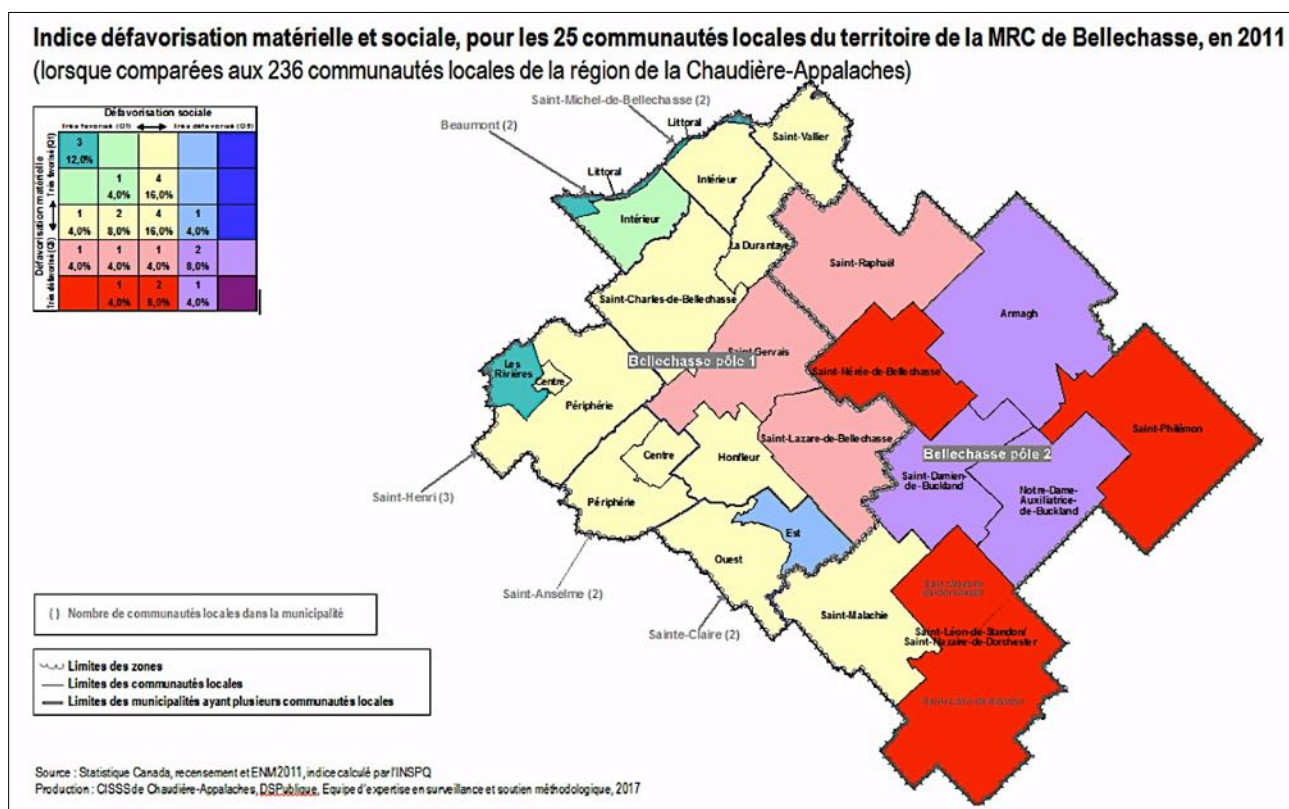
Source : Portrait socio-économique Chaudière-Appalaches, Québec International, novembre 2012

(Source : MRC de Bellechasse, 2015, p.22)

Les indices de défavorisation du territoire, selon Apparicio *et al.* (2011), incitent à le considérer non pas comme défavorisé, mais plutôt comme peu favorisé. Il faut en fait distinguer deux secteurs dont le développement est inégal. La carte de l'indice de défavorisation matérielle et sociale (Carte 2) montre bien que l'écart démographique entre les secteurs nord-ouest et sud-est se confirme en termes de défavorisation plus marquée déjà identifiée au plan de la démographie. En même temps, il faut remarquer qu'aucune municipalité n'affiche le taux le plus élevé de défavorisation sociale alors que certaines ont un indice élevé de défavorisation économique.

Le taux de faible revenu des familles de Bellechasse en 2014 (3,3 %) est nettement inférieur à celui de l'ensemble du Québec (8,2 %) (ISQ, 2017, p.7). Selon les données du Recensement de 2016, le taux de monoparentalité (11,8 %) est inférieur à celui du Québec (16,8 %) en 2016. Cependant la MRC affiche un taux important de faible scolarisation selon le Recensement de 2016 : 24,2 % de la population de 15 ans et plus ne possède aucun diplôme, un taux plus élevé que celui du Québec (19,9 %). Selon les données de l'Institut de la Statistique du Québec (2017), le revenu disponible par habitant en 2015 se situait à 25 513 \$, en bas de celui de Chaudière-Appalaches (26 750 \$) et du Québec (26 857 \$).

Carte 2 – Défavorisation matérielle et sociale des communautés locales de Bellechasse 2011



(Source : Morin et Fréchette, 2019, p.10)

Le tissu sociocommunautaire

Selon l'enquête de Comeau (2009), la MRC compte 50 organismes communautaires et d'économie sociale, soit un ratio de 15 organismes par 10 000 habitants. La configuration rurale marque les dynamiques communautaires et conditionne l'action des associations comme le note en entrevue un intervenant : « Il n'y a pas une ville centre dans Bellechasse. Des locaux, des sièges sociaux d'organismes communautaires, il y en a un peu partout ». Les organismes communautaires entretiennent en effet 33 points de service en plus de leur siège social (Comeau, 2003). La Corporation de développement communautaire (CDC) de Bellechasse regroupe une trentaine d'organismes communautaires et d'entreprises d'économie sociale. Comme toutes les CDC, elle leur fournit des services de soutien dans le cadre de ses activités associatives, mais elle permet

aussi à ces organismes de se constituer en acteur du développement local : « L'autre grand axe qui peut résumer ce que l'on fait à la CDC, dit la directrice en entrevue, c'est tout ce qui est le partenariat, la concertation et la contribution au développement de notre territoire ».

Sur le plan scolaire, la MRC, à l'exception de la municipalité de St-Henri, était jusqu'en février 2020 sur le territoire de la Commission scolaire de la Côte-du-Sud qui desservait aussi les MRC de Montmagny et de L'Islet. Avec l'abolition des commissions scolaires par le gouvernement du Québec, les établissements d'éducation relèvent maintenant du Centre de services scolaires de la Côte-du-Sud. Sur le plan des services sociaux et de santé, la MRC de Bellechasse est desservie par le CISSS de Chaudière-Appalaches qui couvre toute la région. La création d'un établissement de cette taille marque un changement important avec la période du CLSC qui était, nous a-t-on dit en entrevue, « une entité Bellechasse du réseau de la santé ». Cette transformation n'est pas seulement la perte d'une instance institutionnelle, elle représente un risque d'éloignement entre la direction et les réalités locales. Comme le précise une intervenante en entrevue, au moment de la création du CSSS en 2003, les gens du milieu communautaire ont eu l'impression durant quelques années « que le réseau de la santé se regardait » et que s'était créée « une distance qu'on n'avait pas vécue auparavant ». Toutefois, la communication avec la communauté demeure ouverte, notamment parce que la direction favorise une présence aux communautés notamment grâce aux interventions des organisatrices et organisateurs communautaires (OC). Les rapports entre le CISSS et les communautés profitent effectivement de nombreuses années de travail conjoint des OC avec les intervenants collectifs de la CDC et de la MRC, qui ont installé depuis l'époque du CLSC sur le territoire une tradition d'action concertée : « On a quand même, estime la direction de la CDC, un historique de milieu tissé serré, mais tissé serré par des réels liens de travail de collaboration ».

1.2. Le cadre institutionnel québécois dans lequel s'inscrit l'expérience bellechassoise

Les ressources exogènes : les programmes publics et la philanthropie

Depuis 2015, les structures de soutien à l'action collective ont été profondément transformées par des décisions des gouvernements du Parti libéral du Québec (PLQ) puis de la Coalition avenir Québec (CAQ). Les centres de santé et de services sociaux (CSSS) qui avaient incorporé les CLSC lors des fusions de 2003, sont disparus avec l'abolition des agences de santé et de services sociaux et le regroupement de tous les établissements d'une même région administrative. La création en 2003 du CSSS Alphonse-Desjardins avait déjà fait disparaître le CLSC Bellechasse comme entité locale au profit d'une entité intégrant son territoire et ceux de Lévis, Chutes-Chaudière, Nouvelle-Beauce et Lotbinière. En 2011, le CSSS est intégré au Centre hospitalier universitaire de Lévis qui devient le CSSS Alphonse-Desjardins. Lors de la création en 2015 du Centre intégré de santé et services sociaux (CISSS) Chaudière-Appalaches, Bellechasse est devenu l'un des dix territoires de MRC desservis par l'établissement régional. Le CISSS a toutefois maintenu un ancrage dans les territoires en continuité avec l'intérêt porté, à l'époque de l'Agence de la santé et des services sociaux, à la caractérisation des communautés (2009-2010) et au soutien aux acteurs locaux dans leurs pratiques en développement des communautés (2012-2014).

En adoptant le 21 avril 2015 la *Loi concernant principalement la mise en œuvre de certaines dispositions du discours sur le budget du 4 juin 2014 et visant le retour à l'équilibre budgétaire en 2015-2016*, le gouvernement du PLQ a défini une « Nouvelle gouvernance municipale en matière de développement local et régional » (articles 206 à 230 du Projet de loi 28). En vertu de ces nouvelles dispositions, le gouvernement abolit les conférences régionales des élus, créées en 2003 pour remplacer les conseils régionaux de développement, et transfère leurs responsabilités aux MRC. « La municipalité régionale de comté (MRC) est placée au cœur de cette nouvelle gouvernance » (<http://www.mamrot.gouv.qc.ca/publications/bulletin-muni-express/2015/n-06-23-juin-2015/>) et devient le palier régional d'organisation du territoire au Québec. En vertu de ces nouvelles dispositions, le gouvernement transfère aux MRC les responsabilités du développement territorial, ce que confirme par la suite l'adoption de la *Loi visant principalement à reconnaître que les municipalités sont des gouvernements de proximité et à augmenter à ce titre leur autonomie et leurs pouvoirs* (Québec, 2017). La réforme soumet l'existence des centres locaux de développement (CLD) au gré du conseil de la municipalité régionale de comté (MRC) qui « peut prendre toute mesure afin de favoriser le développement local et régional sur son territoire » (art. 126.2). Concrètement, dans Bellechasse, le CLD a été intégré en janvier 2016 à la MRC sous la dénomination de Développement économique Bellechasse (DEB), constitué comme OBNL l'année suivante. Même s'il définit maintenant les MRC comme étant le palier régional, le gouvernement maintient la conférence administrative régionale (CAR) qui regroupe les directions régionales des ministères (à l'exception du ministère de l'Éducation, des Loisirs et des Sports qui les a abolies) et, à l'occasion, les cadres du CISSS. On n'y trouve cependant que des gestionnaires publics sans contrepartie de la société civile.

Pour exercer leurs compétences, les MRC disposent du Fonds de développement des territoires qui s'appuie « sur des principes de souplesse et d'imputabilité » puisqu'il regroupe les fonds autrefois dédiés aux Pactes ruraux et agents de développement rural, l'Aide aux CLD, le Fonds de développement régional des CRÉ et l'aide aux MRC. Celles-ci demeurent toutefois tenues de se doter de priorités d'intervention annuelles, d'une politique de soutien aux entreprises, d'une politique de soutien aux projets structurants pour améliorer les milieux de vie et elles doivent aviser le MAMOT de ces dispositions.

L'abolition de la Politique nationale de la ruralité (PNR) qui venait d'être adoptée pour une période de 10 ans en 2014, et le refus de respecter le contrat liant le ministère des Affaires municipales et de l'Occupation du territoire à Solidarité rurale Québec ont entraîné la fin de programmes qui représentaient une capacité exceptionnelle d'adaptation aux réalités locales. Les agents de développement rural ont vu leur titre d'emploi modifié pour celui d'agent de développement. Cependant, à l'échelle de la région de Chaudière-Appalaches, le Regroupement des agents de développement rural (RARCA) poursuit ses activités en maintenant la liaison entre les personnes qui exerçaient cette fonction avant l'abolition de la PNR.

Le gouvernement de la CAQ a adopté en février 2020 la *Loi modifiant principalement la Loi sur l'instruction publique relativement à l'organisation et à la gouvernance* dont l'effet immédiat a été de faire disparaître les commissions scolaires au profit de centres de services. Ce sont maintenant les gestionnaires de ces nouvelles instances et non plus les commissaires qui assurent la présence du milieu de l'éducation dans les espaces collectifs de Bellechasse. La majorité des municipalités de Bellechasse, à l'exception de Saint-Henri, étaient desservies par la Commission scolaire de la Côte-du-Sud dont la participation aux démarches d'action concertée s'est intensifiée au cours des dernières années. On ne voit pas encore les effets de la nouvelle loi. Les dirigeants du centre de services scolaires demeurent activement engagés dans les projets d'Agir collectivement dans Bellechasse et participent aux rencontres d'Actions concertées en développement des communautés.

La fin des programmes des sociétés de gestion issues de la Fondation Lucie et André Chagnon (FLAC) marque un virage prononcé pour le financement de l'action communautaire. Le représentant de Québec en forme (QEF) a annoncé à la fin de 2015 qu'il passe le relais aux tables jeunesse puisque 2016 marquera la dernière année d'action soutenue par la FLAC dans le cadre de Québec en forme. Le budget pour cette dernière année a déjà été réduit de 220 000 \$ à 155 000 \$ dont 98 000 \$ en soutien à des projets. Le temps de coordination sera aussi réduit, ce qui oblige à diminuer les participations à diverses rencontres. La perspective de la fin en 2019 du financement de la FLAC-Avenir d'enfants pour le comité de soutien communautaire à la famille incite à proposer une formation sur la pérennité des démarches concertées qui ne peut plus reposer sur l'organisation des services, mais plutôt sur l'approche concertée à partir de ce qui est déjà en place dans le milieu et qui peut continuer après la fin du financement de projet. Cependant la FLAC s'est donné de nouvelles orientations en soutien à des démarches de développement et s'intéresse à l'expérience de Bellechasse.

Les organisations de la société civile

L'adoption par Québec de la Politique de reconnaissance et de soutien à l'action communautaire (PRSAC) en 2001 a marqué un gain pour les organismes d'action communautaire notamment en termes de financement à la mission globale, un principe développé antérieurement dans le cadre du Programme de soutien aux organismes communautaires (PSOC) du MSSS. Dès 2004, cependant, le nouveau gouvernement libéral balisait sa mise en œuvre en adoptant des règles de gestion définies dans le *Cadre de référence en matière d'action communautaire* (SACA, 2004a) et le *Plan d'action gouvernemental en matière d'action communautaire* (SACA, 2004b). Le rapport d'évaluation de la PRSAC constatait que la politique renforçait « une sectorisation de plus en plus étanche de l'action communautaire » (White *et al.*, 2008, p.7). Les données sur les budgets alloués aux organismes communautaires montrent que le financement à la mission globale a tendance à plafonner alors que se développe le financement par projets. Cette tendance a été lourdement accentuée par les sociétés de gestion issues de la Fondation Lucie-et-André-Chagnon (FLAC) qui ont imposé des programmes thématiques et des modalités de gestion très normées.

À l'automne 2019, le ministre du Travail, de l'Emploi et de la Solidarité sociale a entrepris une consultation dans la perspective d'« une plus grande reconnaissance et un meilleur soutien à l'action communautaire » (Québec, 2019). On peut lire dans le cahier de consultation : « L'action communautaire autonome constitue un mouvement de participation et de transformation sociale aux approches larges, aux pratiques citoyennes, génératrices de liens sociaux et de cohérence sociale » (Québec, 2019, p.4). Cette affirmation permet d'espérer un réalignement du plan d'action gouvernemental en action communautaire dans le sens de la politique gouvernementale adoptée en 2001 qui reconnaissait l'action communautaire comme « une contribution essentielle à l'exercice de la citoyenneté et au développement social du Québec » (Québec, 2001). Que le ministre décide d'« associer le milieu communautaire aux grands forums et aux débats publics » (Québec, 2019, p.7) indique peut-être un virage qui permettra de redonner aux citoyennes et citoyens les espaces de participation de la société civile qui ont été saccagés par les gouvernements précédents.

Dans Bellechasse, le milieu communautaire est bien présent. À l'automne 2016, la CDC a présenté à 13 des 20 municipalités le *Portrait socioéconomique du réseau communautaire de Bellechasse*. Le réseau communautaire compte 28 organismes qui regroupent plus de 3 500 membres dont 207 engagés comme membres des conseils d'administration. Les 287 employés des organismes se partagent pour leur part une masse salariale de 5,8 M \$ et rejoignent des citoyens et citoyennes dans toutes les municipalités du territoire.

2. LE RÉCIT D'UNE PRISE EN CHARGE COLLECTIVE

La démarche des Ateliers des savoirs partagés 2.0 (ASP) dans Bellechasse s'inscrit dans le prolongement d'une tradition bien ancrée de collaboration des intervenantes et intervenants collectifs. L'histoire passe par la création de La Contrée en montagnes dans Bellechasse en 2009, d'Actions concertées pour le développement des communautés (ACDC) de Bellechasse en 2011 et d'Agir collectivement dans Bellechasse (ACB) en 2019. Ce chapitre est donc organisé en trois sections consacrées à une présentation de ces démarches dont les activités constituent en quelque sorte la trame de l'action intersectorielle dans Bellechasse au moment de la participation aux ASP 2.0. Au fil du récit nous indiquons entre crochets un numéro donné à ce que nous considérons comme des résultats transitoires [RT] qui feront l'objet d'une analyse dans le prochain chapitre.

2.1. La Contrée en montagnes dans Bellechasse : construction longue d'une collaboration

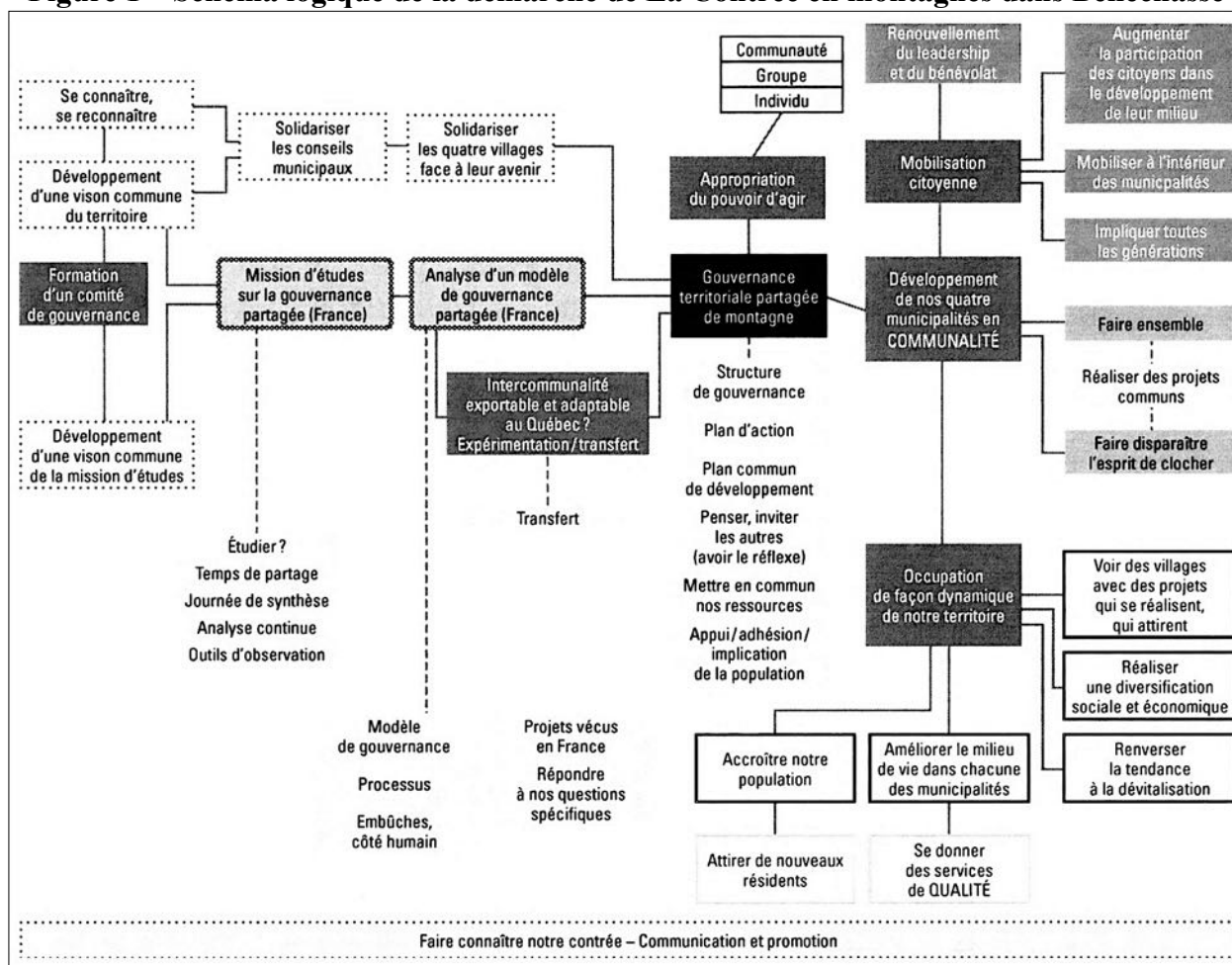
La Contrée en montagnes dans Bellechasse est un projet collectif porté par quatre municipalités de Bellechasse : Saint-Léon-de-Standon (1 127 h.), Saint-Nazaire-de-Dorchester (363 h.), Notre-Dame-Auxiliatrice-de-Buckland (768 h.) et Saint-Philémon (714 h.). Ces communautés partagent le fait d'être frappées par la décroissance démographique avec les pertes de services que cela occasionne et leur impact sur la qualité de vie de la population. Le constat de départ du projet de prise en charge collective c'est que « Chaque communauté travaille de son côté et constate que seule, elle s'essouffle. La gouvernance locale ne semble pas suffire. » (La Contrée, 2013, p.13).

L'expérience a débuté en 2003 dans la foulée d'une mission en France des agents de développement rural du Québec à l'initiative de Solidarité rurale Québec [RT 1]. Cette visite a permis de constater la capacité de coopération entre des communes françaises sans recourir à la fusion, un mode de gouvernance désigné comme de l'intercommunalité. Il s'agit d'une approche axée sur la mutualisation des ressources qui était très peu présente dans les stratégies de développement au Québec à cette époque. L'agent de développement rural (ADR) rapporte en entrevue les propos du maire de Roquefort rencontré dans le cadre de cette mission : « Je dois me préoccuper du développement des communes voisines, car si elles meurent, la mienne est la prochaine qui va mourir ». Ces expériences réussies de concertation intermunicipale ont été l'inspiration du projet de gouvernance territoriale partagée mis de l'avant dans le projet de La Contrée en montagnes. Au retour de cette mission, une rencontre entre l'agent de développement et le préfet de la MRC de Bellechasse indique qu'il serait intéressant de tenter une expérience, mais qu'un changement de mentalité ce projet « prendra une génération » selon ce dernier.

Entre cette visite et l'élément déclencheur a été l'appel de projets des Laboratoires ruraux dans le cadre de la Politique nationale de la ruralité (PNR) en 2007 et 2008, une série d'interventions ont visé à susciter un travail de coopération intermunicipale entre les 7 communautés dévitalisées du sud-est de Bellechasse. Trois municipalités, notamment celles où il n'y avait pas de comité local de développement, ont décliné cette possibilité concertation pendant que les autres ont exprimé un intérêt. Il aura fallu la perspective d'une contribution financière dans le cadre du programme des

laboratoires ruraux pour passer à l'action. Cela a été l'occasion pour réunir maires de ces quatre municipalités dévitalisées [RT 6].

Figure 1 – Schéma logique de la démarche de La Contrée en montagnes dans Bellechasse



(Source : LeBlanc, 2014, p.208)

En septembre 2009, sans aucune source de financement, les quatre maires ont décidé d'aller de l'avant en mettant sur pied un comité de gouvernance accompagné par une équipe technique et un comité conseil [RT 7]. Le comité de gouvernance regroupe le maire, un représentant d'organisme de développement local et une personne citoyenne engagée de chacune des quatre municipalités, auxquels s'ajoute le préfet de la MRC. C'est un espace de débats sur les questions de fond et les enjeux locaux. Ces treize personnes sont accompagnées à différents moments par une OC du CSSS Alphonse-Desjardins, l'ADR du CLD de Bellechasse, des agentes et agents de développement local, une personne représentant la SADC Bellechasse-Etchemin et une agente de développement du projet. Selon les termes de l'ADR, « accompagner c'est préparer des activités qui sont en elles-mêmes formatives ». Par exemple, aller visiter une expérience en autobus, au-delà des découvertes du territoire visité, c'est une occasion de se connaître, d'échanger et donc de renforcer la cohésion du groupe : « Les gens ont du plaisir à faire ces démarches qui renforcent leurs capacités ». Une

conseillère de la CRÉ, un conseiller régional du MAMROT et le directeur de la Chaire Desjardins en développement des petites collectivités de l'Université du Québec en Abitibi-Témiscamingue (UQAT) forment le comité conseil qui permet d'établir des liens avec des expériences et des ressources à l'extérieur du territoire. L'accompagnement par la Chaire Desjardins en développement des petites communautés a contribué à renforcer la démarche et produit le schéma logique de la figure 1 dans une démarche d'évaluation participative qui présente, dans une perspective chronologique, les avancées des cinq premières années de ce projet de territoire (2009-2014).

Une mission en France en mai 2010 (Limousin-Poitou-Charentes-Lorraine), soutenue par le Fonds Franco-Québécois de la coopération décentralisée, permet au comité de gouvernance, aux accompagnateurs (OC et ADR) et au comité conseil d'entrer en contact direct avec des communes engagées dans l'intercommunalité afin de renouveler leurs stratégies conventionnelles de développement [RT 8]. L'encadrement de cette mission vise à en faire une expérience de formation en groupe : prendre contact avec une pratique nouvelle, avoir le temps de se l'approprier dans le cadre de retours quotidiens entre les membres de la délégation et de réflexions collectives sur ce qu'elle pourrait permettre de réaliser dans leur propre pratique. La visée des accompagnants c'est de placer le comité de gouvernance en position d'initiative, de développer sa capacité d'agir, notamment en valorisant les savoirs citoyens. À l'automne, le comité conseil procède à un retour sur le schéma logique et constate que le modèle tient la route et produit les résultats attendus [RT9].

Le projet de développement durable des Parcs régionaux français apparaissait comme un modèle porteur pour le projet de La Contrée. Dans cette logique, la démarche a conduit les municipalités à organiser trois Grands rendez-vous afin de définir collectivement leurs orientations de gouvernance partagée et mobiliser les citoyennes et citoyens de même que les leaders locaux relativement à l'économie rurale, à la société et à l'environnement. Le volet économie portait sur quatre secteurs significatifs pour le territoire et les gens étaient invités à se rendre dans la municipalité où était abordé la question qui les intéressait : les services de proximité à Saint-Léon-de-Standon, l'agriculture à Saint-Nazaire, la forêt à Buckland et le tourisme à Saint-Philémon. Chaque groupe était invité à soumettre trois projets prioritaires au Grand rendez-vous [RT 11]. Un des résultats très concrets de cette démarche c'est le projet de créer une micro-brasserie en misant sur l'expertise d'un jeune citoyen. Le projet est présenté au Grand rendez-vous et la décision est prise de créer une coopérative de solidarité et d'installer l'activité à Buckland [RT 12]. Pour donner suite aux démarches pour établir le plan d'affaires et régler les questions d'installation, c'est finalement en janvier 2013, La Brasserie de la Contrée de Bellechasse obtient le statut de Coopérative de solidarité [RT 22].

Organisés en février 2012 selon un modèle similaire, des rendez-vous sur la dimension sociale ont été réalisés dans chacun des quatre villages en réunissant tous les organismes sociaux, récréatifs et communautaires pour réaliser un diagnostic social à partir de la présentation de chaque organisme avec ses bons coups et ses défis. À partir de la carte sociale de chaque village (voir Annexe A), un

comité de travail a préparé un diagnostic social de La Contrée pour le Grand rendez-vous qui a identifié quatre orientations pour « Favoriser l'occupation et la qualité de vie dans le territoire de La Contrée » : 1) Développer une vision commune centrée sur les enfants; 2) Préserver et mettre en valeur la culture et le patrimoine sous toutes ses facettes ou mettre en valeur le patrimoine comme une ressource unique; 3) Soutenir l'engagement des citoyens dans la vie communautaire; 4) Améliorer le cadre de vie offert aux résidants de la Contrée [RT 15].

En avril 2012, les rendez-vous de l'environnement se basent sur un état des lieux préparé avec la collaboration du Conseil régional en environnement de Chaudière-Appalaches, de l'Organisme de bassin versant de la Côte-du-Sud, le Parc régional du Massif du Sud et la MRC de Bellechasse. Trente-quatre personnes participent à l'événement qui se tient à Saint-Philémon et identifient quatre enjeux: eau et biodiversité; développement des énergies renouvelables; noyaux villageois, qualité de vie et éco-communauté; patrimoine paysager et occupation du territoire [RT 16].

Ces éléments de planification stratégique permettent de développer des moyens de communication et d'évaluation en s'appuyant sur une vision territoriale de leur développement. Elle a permis de consolider les comités de développement local dans chaque municipalité et d'établir des collaborations qui renforcent leur poids politique collectif à l'échelle de la MRC. Les consultations publiques et la mobilisation des acteurs locaux ont permis, à la fin de 2012, la rédaction d'un plan de développement durable qui se décline en 8 enjeux, 15 orientations, 43 objectifs et 75 projets [RT 19].

En juillet 2012, La Contrée en montagne de Bellechasse est constituée en organisme à but non lucratif (OBNL) afin de se donner les moyens de coordonner la mise en œuvre de ces priorités de développement et faire la gestion financière de certains projets [RT 17]. Les activités de consultation et de mobilisation ont permis le réseautage des acteurs locaux entre eux et avec des acteurs à l'extérieur du territoire qui peuvent contribuer au développement des municipalités visées par le projet. L'augmentation des interactions entre les acteurs a eu un effet dynamisant et énergisant sur les membres de la Contrée.

La Contrée est une source de fierté pour les citoyennes et citoyens engagés dans divers projets et on observe la réalisation d'actions concrètes. Cette démarche de gouvernance partagée a été reconnue par Solidarité rurale du Québec et la Fédération des municipalités du Québec (FQM) qui lui ont octroyé le prix du leadership municipal en 2013. En juin 2014, la Faculté d'aménagement, d'architecture, d'art et de design de l'Université Laval (FAAAD) a lancé un nouveau microprogramme de formation en *Gouvernance et développement durable des collectivités* au Pub de La Contrée en soulignant que La Contrée en montagnes dans Bellechasse et surtout le type de gouvernance qui y est expérimenté ont été un déclencheur pour la création de ce microprogramme. On a souligné à cette occasion que la gouvernance partagée qui est expérimentée sur le territoire de La Contrée en montagnes dans Bellechasse se démarque parmi toutes les approches municipales pour assurer leur développement et leur vitalité [RT 23]. Si l'ensemble de la MRC de Bellechasse ne se reconnaît pas dans le modèle d'intermunicipalité de La Contrée en montagnes, des

municipalités sont interpellées par cette expérience démontrant les gains que peut générer une telle coopération.

De 2013 à 2015, la MRC de Bellechasse a accompagné la majorité des municipalités (17 sur 20) de son territoire dans la réalisation de politiques locales ciblant les familles et les aînés. En cohérence avec leur vision commune du développement, les municipalités de la Contrée en montagnes, ont adopté une politique familles et aînés commune complétée par un plan d'action local spécifique à la réalité et aux besoins de chacune des quatre municipalités [RT 27]. Cet exemple, qui représente un petit succès pour les membres de la Contrée en montagne, démontre comment un projet de développement peut être élaboré de manière collective tout en respectant l'identité locale de chacun des milieux.

En termes de réussite, il faudrait certainement y ajouter l'élaboration et le développement du camp de jour unifié qui dessert toutes les municipalités de La Contrée [RT 28]. La première initiative en 2011 regroupait les jeunes de Saint-Nazaire et de Saint-Philémon. L'année suivante, Saint-Léon-de-Stanton s'est ajouté et Buckland en 2013. Québec en forme a fourni les ressources pour l'embauche d'une technicienne en loisirs qui a développé Loisirs Bellechasse Sud au service des municipalités La Contrée auxquelles se sont ajoutées Saint-Malachie, en 2018, et Saint-Damien en 2019. Saint-Damien disposant d'une direction des loisirs financée par Québec en forme, celle-ci a pris en charge la gestion du Camp de jour unifié.

À la fin de 2015, avec la préoccupation de la rétention des jeunes sur le territoire, les membres du comité de gouvernance se demandent s'il ne serait pas pertinent d'intégrer à l'école secondaire de Saint-Damien les jeunes des municipalités de Saint-Léon-de Stanton et de Saint-Malachie qui vont à l'école secondaire de Saint-Anselme, une municipalité dont la population en croissance n'est pas menacée de perdre son école. Ce projet suscite toutefois les réticences des citoyens de Saint-Léon-de-Standon qui s'expriment à l'occasion d'une consultation publique à laquelle les dirigeants de La Contrée ne sont pas invités. Dans cette situation, le maire de Saint-Léon est pris entre le projet de La Contrée et la volonté de ses citoyennes et citoyens [RT 40]. En septembre 2016, la Commission scolaire de la Côte-du-Sud laisse aux conseils d'établissement le soin de décider si des élèves seront déplacés. Les conseils d'établissement des écoles de Saint-Léon-de-Standon et de Saint-Malachie se prononcent contre cette mesure. Pour la consolidation des services dans La Contrée, c'est un recul, d'autant plus que depuis ces événements certains résidents de ces deux municipalités ont une perception négative de la Contrée [RT 47].

En 2016, La Contrée en montagnes s'est dotée d'un cadre de référence de l'industrie touristique [RT 48] afin de donner de la cohérence à son action autour de la notion du tourisme de plein air. Le point de départ est une réflexion au comité de gouvernance autour du questionnement suivant : pourquoi les communautés du sud de Bellechasse et du nord des Etchemins demeurent-elles en dévitalisation malgré l'implantation d'initiatives citoyennes dans des infrastructures de plein air attractives et d'envergure comme le parc régional, les stations de ski alpin du Massif du Sud et du Mont-Original, la cycloroute, etc. ? L'objectif principal énoncé dans le cadre de référence est

formulé comme suit : « Développer de manière cohérente l'activité touristique au profit de la revitalisation et de la vitalité des municipalités de la Contrée en Montagnes dans Bellechasse en ciblant les clientèles prioritaires. » On veut que le parc ait des retombées dans les municipalités riveraines et soit une occasion pour La Contrée d'établir des collaborations avec d'autres municipalités.

En relation avec l'organisme gestionnaire du parc régional, la Corporation d'aménagement et de développement du Massif du Sud (CADMS), l'initiative du cadre de référence a permis d'engager dans cette démarche l'ensemble des communautés de Bellechasse et des Etchemins grâce à un financement provenant du Fonds d'appui au rayonnement des régions (FARR) [RT 49]. Le comité rejoint 33 municipalités des deux MRC et travaille à donner plus de cohérence au développement touristique régional. En mai 2018, un forum touristique réunit l'ensemble des 33 municipalités des MRC de Bellechasse et des Etchemins pour partager leurs réflexions sur le tourisme et les projets qui peuvent rassembler les communautés [RT 67]. Ce fut surtout un exercice de mobilisation des communautés sur cet axe de développement et de mise en œuvre de façon cohérente du cadre de référence.

L'assemblée générale annuelle de la Contrée en montagnes dans Bellechasse en 2017 est une occasion pour faire le bilan des projets soutenant le développement des collectivités et aussi de parfaire les connaissances des acteurs collectifs et des citoyennes et citoyens. Chaque année l'assemblée générale est l'occasion d'inviter un conférencier en fonction de son expertise répondant aux préoccupations des membres. En avril 2017, l'assemblée générale annuelle tenue au Centre communautaire de St-Nazaire a réuni une quarantaine de personnes dont les maires des municipalités concernées, dans un événement au caractère vraiment participatif et rassembleur [RT 55]. Pour ouvrir les échanges on a fait un rappel de la mission de l'organisme (voir l'encadré).

La mission

Développer des projets durables et concertés au profit des quatre municipalités et de la qualité de vie de ces citoyens en :

Mobilisant sa population

Créant des partenariats

Coordonnant la réalisation des projets

Mettant de l'avant des actions innovantes sur son territoire.

Transférer son savoir-faire auprès d'autres instances et sur d'autres territoires et mettre en valeur la culture rurale et l'identité locale.

Le comité de gouvernance a présenté les principales actions réalisées et les suites qu'elles auront dans l'année qui vient [RT 56]. Le Camp de jour unifié fait l'objet de commentaires élogieux : on souligne qu'il inspire d'autres municipalités. La Contrée a aussi contribué à l'organisation des Rendez-vous de Bellechasse, soutenu la formation d'une coopérative expérimentale en permaculture, accompagné les différents agents de développement local et permis l'adoption d'un cadre de référence en tourisme avec le soutien d'une consultante, dont la mise en œuvre intéresse les 10 municipalités qui sont à proximité du parc régional mais aussi les 23 autres municipalités

des MRC de Bellechasse et des Etchemins. On a aussi réalisé une « Virée de La Contrée » à laquelle ont participé 44 personnes et installé des équipements d'appoint sur le Chemin Saint-Rémi.

La Contrée entretient aussi des relations avec des démarches similaires des MRC du Haut-Saint-François et du Granit. Elle a reçu la visite d'un groupe d'étudiants en géographie de l'Université Laval et une délégation du Centre de recherche sur le vieillissement du Carrefour action municipale et famille [RT 57]. Les collaborations avec la SADC Bellechasse-Etchemin permettent d'expérimenter un projet de mise en valeur de la ruralité. L'assemblée générale annuelle se conclut d'ailleurs par une conférence de Marie-Claire Larose, directrice générale de la SADC, sur les services de proximité en milieu rural et un témoignage de Yvan Nadeau, un entrepreneur de Saint-Léon-de-Standon sur la même question. L'enquête de la SADC fait ressortir « le déclin progressif des commerces et services de proximité » dans Bellechasse alors qu'ils « constituent un levier essentiel de l'économie rurale », notamment comme « incitatif sur d'autres activités économiques » et pour l'attractivité des municipalités (SADC, 2016, p.10).

À l'automne 2017, La Contrée en association avec la MRC de Bellechasse, Destination Saint-Camille, Territoires innovants en économie sociale et solidaire (TIESS), la Fondation Béati et le Conseil du patrimoine religieux du Québec contribue à deux forums sur la transformation et le réinvestissement des églises qui se tiennent à Saint-Camille en septembre et en novembre [RT 61]. Les contacts établis à ce moment favoriseront l'engagement de Bellechasse dans les Ateliers des savoirs partagés 2.0 en janvier 2019 [RT 79].

En septembre 2017, avec l'encouragement des leaders de La Contrée, un groupe de jeunes exprime son intérêt à développer un projet de permaculture [RT 69]. Dès l'été suivant, la Coopérative d'expérimentation en permaculture Les Choux gras décroche un contrat, l'aménagement en permaculture d'un parc municipal à Saint-Léon-de-Standon [RT 71]. C'est en 2019 que la Coopérative peut s'installer sur un site offert par la Congrégation Notre-Dame-du-Perpétuel-Secours à Saint-Damien [RT 87].

Depuis son émergence en 2003, l'accompagnement est un élément fondamental pour La Contrée en montagnes dans Bellechasse. Les différents professionnels qui composent le comité technique ou le comité aviseur ont contribué à la coordination de la démarche et de projets, à la circulation de l'information, à la mobilisation de diverses ressources (humaine, matérielle, financière, expertise, etc.) et cela à différentes échelles (locale, supralocale, régionale, provinciale et internationale). L'accompagnement s'est aussi préoccupé de la mobilisation et de l'encadrement des bénévoles (Morin, 2016). En plus d'avoir un accompagnement soutenu pendant plusieurs années de l'ADR et de l'OC, La Contrée en montagnes a bénéficié de 2012 à 2016 de l'apport d'un agent de développement dédié uniquement à ses propres projets [RT 18].

C'est pendant cette période initiale que l'organisation a été la plus active et qu'elle a développé et réalisé de nombreux projets : bottin des services de proximité, site web, etc. Au fil du temps l'accompagnement de la démarche s'est modifié. Les départs à la retraite, les changements

d'emploi, la difficulté à trouver du financement, l'abolition de la Conférence régionale des élus en 2015 sont autant de facteurs qui ont conditionné l'intervention collective en soutien à La Contrée. Dans toute démarche collective la pérennité n'est jamais acquise. Aujourd'hui, comme au moment de sa création, la Contrée en montagnes dans Bellechasse a besoin d'être accompagnée par différents professionnels afin d'acquérir les connaissances, le soutien et les ressources nécessaires à son développement. Dans le contexte des nombreux changements survenus en développement local et régional qui appellent davantage d'engagement des acteurs du secteur municipal, les changements découlant des élections soulèvent la question de la continuité au comité de gouvernance. Les leaders locaux et les citoyennes et citoyens continueront-ils à utiliser La Contrée en montagnes pour orienter et coordonner leurs actions collectives de développement ? Est-ce que les professionnels responsables de l'accompagnement seront en mesure, dans le contexte actuel, d'actualiser la mission de La Contrée et de mobiliser de nouveaux acteurs ? Les organisations publiques prioriseront-elles l'accompagnement de ce type de démarche ? Le temps réservé à cet accompagnement répondra-t-il aux besoins de La Contrée en montagnes dans Bellechasse, notamment en ce qui concerne la transition socioécologique ? Est-ce que les projets identifiés correspondront aux critères des programmes de soutien financier disponibles ?

2.2. Actions concertées en développement des communautés (ACDC), la réunion des collaborateurs du développement social et économique de Bellechasse

L'habitude de concertation des agents de développement dans Bellechasse remonte pratiquement à la mise en place du CLSC en 1984. Dans son récit biographique, Yolande Lépine présente ainsi ces activités : « Même si on ne se réunissait que trois fois par année, ce n'était pas grave car on se suivait tout le temps. Le cercle des agents de développement s'est élargi et c'était absolument fructueux. » (Lépine, Mercier et Bourque, 2015, p.70). S'inscrivant dans cette tradition, les acteurs du développement social et économique de Bellechasse – agent de développement rural, organisatrice communautaire du CSSS et directrice de la CDC – se rencontrent en 2006 afin de partager leurs préoccupations à l'égard du développement et échanger de l'information sur les dossiers dans lesquels ils sont engagés [RT 2]. À ce moment, le centre de santé et de service sociaux à l'instar des autres CSSS de Chaudière-Appalaches se préoccupe du développement des communautés et la deuxième édition de la Politique nationale de la ruralité est à la veille de paraître. C'est l'occasion d'une rencontre entre les acteurs du développement social et ceux du développement économique autour d'une vision commune du territoire [RT 3].

À l'occasion de la démarche de Caractérisation des communautés locales menée en 2008 par la Direction de la santé publique de Chaudière-Appalaches, ces collaborations font un pas de plus. L'objectif est de bien connaître les communautés du territoire et donc d'être en meilleure posture pour les mobiliser. Pour la santé publique cela s'inscrit dans la reconnaissance du développement des communautés comme stratégie dans la mise à jour du *Programme national de santé publique* (Québec, 2008). La démarche a nécessité la création d'un comité intersectoriel réunissant des gestionnaires et des intervenants autour d'une vision commune du territoire à partir des indicateurs sociodémographiques et socioéconomiques produits par leurs réseaux respectifs (santé et services

sociaux, éducation, municipal, emploi, etc.) [RT 4]. Cet exercice d'analyse fine des communautés et d'identification des besoins de la population a permis le développement d'un langage commun et la reconnaissance des expertises de chaque partenaire en matière de développement social et économique. Dans l'historique des interventions collectives de Bellechasse, le comité de la Caractérisation des communautés locales de Bellechasse représente la phase exploratoire, une sorte de pré-terrain ayant permis aux acteurs de mieux se connaître et de développer une confiance mutuelle afin de passer à l'étape de réalisation d'actions concertées en matière de développement territorial. De 2008 à 2010, le groupe produit 20 fiches de caractérisation des communautés locales de Bellechasse à partir des indicateurs sociodémographique et socioéconomique qui sont produit par leurs réseaux respectifs (santé et services sociaux, éducation, municipal, emploi, etc.) [RT 5].

Le 6 mai 2011 a lieu le Rendez-vous des générations de Bellechasse [RT 10]. L'activité de mobilisation visait la création de lieux de partage du pouvoir et de participation citoyenne dans le cadre de la consultation nationale qui a conduit à l'adoption en décembre 2011 de la *Déclaration des générations* (INM, 2012). Cette rencontre collective a été significative pour les intervenants collectifs du territoire. Ce fut une occasion pour réunir gestionnaires, intervenants et citoyens afin d'échanger sur les besoins de la population de Bellechasse dans le contexte du vieillissement démographique. Mais ce fut surtout la première rencontre, voire une première expérience positive planifiée et réalisée de manière intersectorielle pour les partenaires qui allaient constituer la nouvelle instance de concertation intersectorielle du territoire : Action concertée en développement des communautés de Bellechasse.

La naissance d'ACDC de Bellechasse

Les collaborations entre OC, ADR et autres intervenants collectifs font partie de l'histoire de la MRC, mais ces rapports se sont formalisés avec la création d'Actions concertées en développement des communautés de Bellechasse (ACDC) le 21 novembre 2011 [RT 13]. Cet écosystème d'action collective locale (EACL) se présente comme une structure mixte issue de la démarche régionale de caractérisation des communautés locales de Bellechasse menée par la Direction santé publique en 2008-2010. Le comité qui avait géré cette démarche, considérant qu'il avait complété son mandat, a décidé de se transformer en table intersectorielle dans Bellechasse afin que le milieu de la santé et des services sociaux, le milieu communautaire, le milieu scolaire et la MRC puissent se parler, partager des enjeux et voir comment les réseaux peuvent être en soutien les uns des autres, bref une concertation pour le renforcement des capacités, qui regroupe les différents acteurs œuvrant au développement des communautés de Bellechasse.

La version de travail du cadre de référence d'ACDC, adoptée le 20 décembre 2012, définit cette instance comme « un lieu de rencontre et d'échange pour les différents acteurs œuvrant au développement des communautés dans la MRC de Bellechasse » (ACDC, 2012, p.5) [RT 20]. Le document précise que sont membres six « organisations partenaires » : la MRC de Bellechasse, le Carrefour jeunesse emploi, le CLD de la MRC de Bellechasse, la Commission scolaire de la Côte-

du-Sud, la CDC de Bellechasse et le CSSS Alphonse-Desjardins. Il précise aussi qui représente ces organismes :

- Deux élus : le préfet de la MRC, le président de la Commission scolaire ;
- Un cadre : la direction de la CDC ;
- Six intervenant.e.s : l'agent culturel de la MRC, l'agente de développement local du CJE, l'agent de développement rural et l'agente de promotion et communication du CLD, deux OC du CSSS.

Rapidement le nouveau comité se saisit de la problématique de l'hyperconcertation : Bellechasse compte une quinzaine de tables de concertation sectorielles ou thématiques qui sollicitent chacune de leur côté les mêmes acteurs collectifs. À l'automne 2011 et l'hiver 2012, la sur-mobilisation des gens de Bellechasse amène ACDC à réfléchir sur l'hyperconcertation et à identifier des solutions pour atténuer le problème des impacts négatifs de la multiplication des concertations [RT 14]. Ils constatent des absences autour des tables de concertation et surtout un essoufflement dû au temps passé en réunion : les gens déplorent la longueur des démarches avant qu'elles n'aboutissent à des actions concrètes. Bref, on commence à perdre de vue les avantages de la collaboration et on s'éloigne des perspectives de développement des communautés.

À l'automne 2012, ACDC est sollicitée comme projet pilote du Réseau de soutien aux acteurs locaux du développement des communautés (RSALDC) porté par l'Agence de la santé et des services sociaux de Chaudière-Appalaches (ASSS-CA) et l'Institut national de santé publique du Québec (INSPQ) [RT 18]. Cela rejoint les préoccupations du milieu déjà partagées par le groupe. Le désir du RSALDC est de soutenir le développement de connaissances et de compétences des acteurs locaux de manière intersectorielle et à l'échelle locale. La prémisse est qu'il serait plus efficace de former ensemble les acteurs à l'échelle locale en fonction d'un enjeu qui les préoccupe, que de laisser chaque professionnel rechercher dans son réseau de la formation sur des thématiques plus ou moins priorisées sur son territoire. En plus d'une représentante de l'ASSS-CA et d'un représentant de l'INSP, le comité du RSALDC est composé d'une OC, d'une ADR et d'une personne à la direction d'une CDC. Les intervenants de Bellechasse ont manifesté d'autant plus d'ouverture et d'intérêt pour réaliser le projet pilote qu'ils ont fait partie des instigateurs du RSALDC.

Pour réaliser ce projet pilote, les acteurs locaux avaient besoin de collaborer avec des acteurs du monde universitaire afin de permettre le croisement des savoirs scientifiques et pratiques. En janvier et février 2013, avec le soutien de la direction de la Santé publique de Chaudière-Appalaches, des échanges ont lieu avec la Chaire de recherche du Canada en organisation communautaire de l'Université du Québec en Outaouais (CRCOC-UQO) sur la façon dont cette problématique est vécue ailleurs [RT 24]. Le 25 mars 2013, en vue d'une rencontre que l'on souhaite tenir le 11 avril, les membres d'ACDC analysent collectivement les résultats d'une enquête ayant pour objectif d'évaluer la satisfaction des partenaires concernant la concertation et le partenariat dans Bellechasse [RT 21]. Treize personnes ont complété 12 questionnaires dont la

compilation donne une image relativement positive de la situation. Tous les répondants considèrent que les instances de concertation sont régulières, structurées et durables. Il y a quasi-unanimité (11 sur 12) pour affirmer que les activités concertées sont profitables, que l'organisation qu'ils représentent en a tiré bénéfice (10 sur 12) et que cela influence leurs orientations (9 sur 12). Neuf des douze personnes affirment que les concertations permettent un engagement (6 sur 12) voire des ententes formelles (3 sur 12) entre partenaires. Ce qui est moins assuré, tout en étant le fait de la majorité, c'est la diffusion de l'information dans les structures internes des organismes partenaires (faible pour 7 sur 12) et l'engagement des organismes partenaires à contribuer aux actions décidées dans les instances de concertation (faible pour 8 sur 12). L'enquête révèle aussi des questions que soulèvent les concertations, et met en évidence deux freins importants pour la plupart des partenaires : la multiplication des rencontres et des structures (6 sur 12) et l'imposition de processus par les programmes et les bailleurs de fonds externes (7 sur 12). Ces freins font en sorte que les discussions portent davantage sur la gestion des concertations que sur les enjeux du territoire. Ce n'est donc pas la concertation qui semble faire problème, mais la perte de contrôle local sur ces démarches. On souhaite une réappropriation et l'exercice d'un leadership de processus qui permette d'éviter la dispersion des énergies. Le défi est clairement posé aux personnes intervenantes qui soutiennent l'action concertée. Les échanges sur les résultats de l'enquête ont permis d'identifier des divergences dans les valeurs que prônent différentes démarches ainsi que les doutes qu'ont certains gestionnaires quant à la pertinence et à l'utilité de la concertation.

Le Portrait de la situation de la concertation dans Bellechasse est présenté lors de la rencontre du 11 avril 2013 qui regroupe 18 personnes dont les membres d'ACDC et des représentants de la MRC et du CLD qui s'ajoutent au groupe [RT 25]. La CRCOC-UQO fait une présentation sur le développement des communautés et le rôle des agents de développement collectif. Au cours des échanges, les directeurs généraux de la MRC et du CLD ne semblent pas avoir la même compréhension des enjeux collectifs que les membres d'ACDC : ils se montrent moins à l'aise avec les enjeux sociaux et privilégient les questions de l'économie et de l'emploi. Cependant, le préfet exprime son appui à la démarche d'ACDC. Les échanges conduisent à identifier dix pistes de travail dont le renforcement du leadership politique et la confirmation du leadership de processus d'ACDC afin d'unifier les démarches d'action concertée. On souhaite un portrait unique du territoire, un plan d'action territorial, des mécanismes de circulation de l'information, etc. ACDC ressort de la rencontre avec un mandat clair : « formuler une proposition opérationnelle » pour améliorer la concertation sur le territoire. À cet effet, deux pistes de travail sont retenues : « partager les portraits et les plans d'action visant une même clientèle et entre clientèles » et « tenir un rendez-vous collectif pour partager les planifications territoriales afin de dégager une vision commune du développement ». Malgré un consensus des acteurs pour se mettre en action afin de soutenir le développement des communautés, les agentes et agents de développement sont déçus des conclusions de cette rencontre car ACDC n'a pas été identifié et reconnu comme un lieu de concertation intersectorielle ayant un leadership en matière de développement territorial.

En juin, les membres d'ACDC forment un comité de travail pour élaborer une proposition de plan de travail pour l'année 2013-2014 [RT 26]. En août, deux pistes de travail sont identifiées : partager les portraits et plans d'action visant une même clientèle et organiser un rendez-vous pour une mise en commun des planifications afin de dégager une vision commune du développement de Bellechasse. Les travaux réalisés lors des mois qui ont suivi se sont concentrés sur la réalisation d'une consultation menée auprès de 9 tables de concertation. Les résultats ont été analysés et discutés collectivement, identifiant comme priorités le projet de soutien aux acteurs locaux de développement des communautés dans le cadre de la 3^e Politique nationale de la ruralité et la réalisation de la planification stratégique de la MRC de Bellechasse.

L'enjeu du réseau scolaire dans les petites communautés rurales

À l'automne 2015, ACDC est sensibilisé au fait que la Commission scolaire (CS) de la Côte-du-Sud a fait le choix de maintenir 15 petites écoles dans autant de communautés rurales tant qu'il y a au moins 12 enfants pour l'ensemble des classes du primaire. Cette formule favorise l'innovation pédagogique (par exemple une liaison avec une classe du Maine pour l'apprentissage pratique de l'anglais) et le maintien de l'école de village. Mais certains parents compromettent cette formule collective en choisissant d'inscrire leur enfant ailleurs, faisant passer le nombre d'enfants sous la barre du minimum requis. Comment assurer la pérennité de l'offre de services d'éducation dans les petites municipalités ? Il y aurait d'autres formules possibles comme le regroupement des écoles : un élève dans une petite école coûte 11 000 \$ par an comparativement à 3 800 \$ dans une école regroupée. Quelle stratégie adopter pour favoriser le développement de Bellechasse ? Que va-t-il arriver si la responsabilité des bâtiments scolaires passe de la commission scolaire aux municipalités ou à la MRC ? Serait-il plus opportun de considérer seulement l'enjeu éducatif ou bien de l'intégrer dans toute la problématique des services de proximité et du transport pour l'avenir des municipalités rurales ? Ce qui est certain c'est que le directeur général de la commission scolaire a reçu le mandat de revoir la politique de maintien des petites écoles. À la suite de deux années de coupures, la Commission scolaire se sent un peu à bout de moyens. Elle maintient pour une troisième année sa priorité sur la persévérance scolaire et souhaite valoriser l'école publique et développer une communauté de pratiques avec les enseignants.

Il faut développer une vision territoriale : réinventer la question plutôt que la confiner au choix entre regrouper ou maintenir les petites écoles [RT 36]. Il faut réussir à faire passer la qualité des services éducatifs avant les écoles. Il y a intérêt à bouger avant d'être obligés de changer. Cet enjeu s'inscrit dans celui plus large du développement d'une nouvelle ruralité et pourrait faire l'objet d'un rendez-vous à l'automne 2016. On a besoin d'une nouvelle définition de la proximité, un enjeu partagé par pratiquement tous les partenaires. Cela ne peut plus se résumer à la présence d'une épicerie, d'une caisse populaire, de l'église et de l'école du village : les besoins en ressources sur des territoires moins densément peuplés peuvent-ils trouver de nouvelles réponses ? L'intercommunalité pratiquée dans la Contrée en montagnes par les municipalités du sud de la MRC ouvre une voie intéressante en ce sens, même s'il n'est pas certain que cela vaille pour tous les services de proximité.

Une expérimentation a été faite pour démontrer comment les acteurs de la communauté peuvent soutenir les écoles dans la réalisation d'activités sociales contribuant à la persévérance scolaire, aux saines habitudes de vie chez les jeunes et au développement d'un sentiment d'appartenance à son milieu. L'école secondaire de Saint-Damien organise depuis plusieurs années une journée d'accueil et d'intégration en septembre afin que le personnel enseignant puisse entrer en relation avec les jeunes dans un contexte informel et ludique. Une approche a été faite auprès de la direction de l'école pour leur proposer une collaboration des partenaires du milieu afin de peaufiner l'offre d'activités pendant cette journée de façon à mettre davantage en valeur les ressources du territoire et expérimenter l'élaboration et la réalisation d'une action concertée. En 2013, un comité a été formé composé d'une OC du CISSS, de l'agent de développement territorial (ADT) de Développement Économique Bellechasse, de l'agent de développement culturel de la MRC, d'une représentante d'une organisation régionale en plein-air et loisir, du coordonnateur de l'instance locale de concertation du programme des saines habitudes de vie (SHV), de représentants des secteurs touristique et économique du territoire et des membres de l'équipe école (direction, conseiller en orientation, enseignante et intervenante en loisirs). Les travaux ont été validés à quelques reprises auprès des jeunes.

En septembre 2014, le comité était prêt à faire vivre une programmation d'activités variées sur différents sites aux élèves, mais une grève des enseignants a empêché la réalisation de cette journée. Le comité a repris ses travaux et la journée d'accueil et d'intégration élaborée de manière collective a finalement eu lieu en septembre 2015 alors qu'il y avait eu un changement de direction à l'école [RT 37]. La moitié des 250 élèves a participé à des activités valorisant la production culturelle, les métiers du bois, l'acériculture, etc. Le projet a été très riche en termes d'apprentissages. Malgré le succès obtenu, le comité a choisi de se dissoudre. D'une part, le personnel de l'école avait développé des liens avec les principaux acteurs du milieu et était en mesure de communiquer directement avec eux pour planifier l'édition de 2016 s'il le souhaitait. D'autre part, les acteurs du milieu désiraient s'engager dans des actions plus structurantes. L'organisation de l'activité avait demandé beaucoup de temps et d'énergies pour l'organisation d'une activité sans perspective de récurrence. Une telle action à court terme ne vise pas une transformation sociale et a peu d'impact sur la santé et le bien-être des jeunes. Le projet pilote a cependant révélé que les acteurs du milieu peuvent travailler ensemble et viser un objectif commun tout en s'assurant que chacun en retire des bénéfices. Ce premier pas a été un succès qui a donné le goût aux acteurs de poursuivre leurs collaborations dans un autre cadre.

La planification stratégique de la MRC de Bellechasse 2015-2019

Le 21 novembre 2014 la MRC organise un Grand Forum qui marque l'aboutissement de trois rencontres sectorielles de consultation tenues le mois précédent [RT 29] pour renouveler sa planification stratégique. Chacune des trois consultations a réuni entre 70 et 90 personnes pour établir un diagnostic sur les thèmes de l'économie, du territoire et de la société (MRC de Bellechasse, 2015, p.7). Cent quarante personnes de divers horizons sont présentes au Forum visant à établir les priorités du plan stratégique : le préfet, des élus, des maires, des DG de municipalité et

des représentants des secteurs de la santé et des services sociaux, des loisirs municipaux, du CLD et de la Chambre de commerce, du Syndicat entrepreneurs forestiers et des citoyennes et citoyens provenant des groupes communautaires et des associations.

ACDC – alors composé de deux OC du CSSS Alphonse-Desjardins, du coordonnateur de la table locale de Québec en Forme (Active-toi), du président de la Commission scolaire, du préfet suppléant de la MRC, de l'agent de développement rural du CLD, de l'agent culturel de la MRC, de la directrice générale de la CDC de Bellechasse et d'une représentante du Carrefour jeunesse emploi – souhaite faire valoir les préoccupations communes de ses membres ou de leurs organisations lors de ce forum. Mais les intervenantes et intervenants sont plutôt relégués à des rôles de soutien, notamment à l'animation des ateliers de travail. La synthèse de la journée met notamment de l'avant les difficultés d'accès aux réseaux de télécommunication (web/cellulaire), le besoin de mettre en place une table intersectorielle pour l'ensemble de la MRC – l'inspiration de La Contrée en montagnes pour que la MRC favorise une « contrée de Bellechasse » – le besoin de créer des pôles de développement et, finalement, le désir de réaliser un plan de communication pour l'ensemble de la MRC [RT 30].

Les membres d'ACDC et de la Contrée en montagnes dans Bellechasse étaient très satisfaits de la participation à ce forum et des priorités identifiées. Ils voyaient le soutien et l'expertise qu'ils pourraient apporter aux élus afin de soutenir la concertation intersectorielle et le développement territorial. Lors de la séance du conseil du 17 juin 2015, la MRC adopte, sur la base du Forum de novembre précédent, le *Plan stratégique de développement de la MRC de Bellechasse 2015-2019*. La déception des membres d'ACDC a été grande lorsqu'ils ont appris que parmi les enjeux que le conseil des maires a priorisés, la gouvernance partagée a été relayée au dernier rang avec peu de moyens pour l'actualiser [RT 34].

En décembre 2014, les annonces de modification des politiques québécoises en santé et services sociaux, en développement rural, dans les instances régionales et locales de développement et le choix de l'austérité budgétaire préoccupent les membres d'ACDC qui s'interrogent sur les conséquences que cela aura sur leurs rapports avec la MRC. Les changements politiques et administratifs dans le réseau de la santé et des services sociaux, notamment la disparition des agences de la santé et des services sociaux et la réduction des responsabilités de l'INSPQ, de même que dans le secteur municipal ne permettent plus le développement du projet de Réseau de soutien aux acteurs locaux du développement des communautés (RSALDC) [RT31].

L'absence de ce levier n'empêche toutefois pas les acteurs de préparer une rencontre autour d'un projet de concertation et de développement territorial de Bellechasse. L'événement a lieu le 22 avril 2015 à Saint-Damien-de-Buckland dans le but de faire avancer la réflexion sur la notion de « Concertation et développement territorial intégré » dans le but d'identifier les meilleures pistes à retenir. Sont présents 41 partenaires des tables de concertation, majoritairement des milieux communautaire et institutionnel, de même que deux élus municipaux, un maire et le préfet suppléant de la MRC. L'animation est confiée à Yolande Lépine. Des membres présentent

l'historique et le contexte d'ACDC, une OC présente les résultats de l'analyse des concertations et Denis Bourque, les résultats de recherche de la CRCOC sur les démarches de développement intégré et la concertation des acteurs [RT32]. C'est aussi l'occasion de prendre connaissance de la démarche du Collectif territorial et du Groupe d'accompagnement des communautés de la MRC du Haut-Saint-François (Lachapelle, Mercier et Bourque, 2014).

Parmi les constats qui se dégagent des échanges, on note l'effritement des capacités d'action par suite des mesures prises par le gouvernement depuis l'automne 2014. Voici comment ce bilan est formulé (ACDC, 2015 : 14) :

- Coupures budgétaires au CLD et CJE
- Plane un vent d'incertitude sur le maintien des services de développement local et social
- Démarche récente de planification stratégique territoriale et une politique famille-aînés (20 plans locaux et 1 plan territorial) de la MRC
- On anticipe que l'ensemble de ces bouleversements toucheront directement la population (accessibilité aux services et population vulnérable)
- Volonté des partenaires à soutenir le développement des communautés et l'amélioration des conditions de vie de la population.

Les acteurs du milieu qui ont participé à la rencontre identifient comme besoin de développer leur réseau et de collaborer pour relever les défis du territoire. Quatre pistes de travail sont dégagées :

1. Améliorer les communications à l'interne et à l'externe des concertations ;
2. Mettre sur pied un comité intersectoriel réunissant les principaux décideurs du territoire ;
3. Miser sur les planifications stratégiques adoptées par les organismes du territoire ;
4. Élaborer des projets porteurs et inclusifs pour la région notamment pour le développement des compétences.

Les membres de ACDC considèrent que les résultats de la rencontre correspondent à leurs objectifs, mais déplorent l'absence de la plupart des élus. Ils décident de présenter une synthèse de cette rencontre lors d'une séance du conseil des maires, mais l'initiative n'a pas l'effet mobilisateur escompté.

À l'été 2015, on entreprend des contacts avec la fondation Lucie et André Chagnon (FLAC) afin d'obtenir un financement pour la mise en œuvre des orientations identifiées lors de la rencontre du 22 avril à Saint-Damien-de-Buckland [RT 35]. À l'automne, ACDC réfléchit aux moyens d'améliorer la circulation de l'information «à l'interne et à l'externe des instances de concertation». On développe le projet de publier une infolettre qui facilite l'échange d'informations entre les diverses tables de concertation du territoire. On mandate le comité des communications pour proposer un outil de collecte et de diffusion des informations. Il s'agirait d'un bulletin dont il reste encore à définir le format visuel. La CDC est disposée à agir comme « boîte aux lettres » pour la collecte des informations. On réfléchit aussi aux liens à établir avec les cinq enjeux prioritaires de la planification stratégique que la MRC vient d'adopter :

- Rétention et attraction des familles, des jeunes et des aînés ;
- Conservation et optimisation des services de proximité ;
- Soutien et appui aux entreprises du territoire ;
- Communication et promotion du territoire ;
- Renforcement de la gouvernance régionale. (MRC, 2015, p.55)

En octobre 2015, ACDC apprend que la MRC procédera à un appel de projets dans le cadre du Fonds de développement du territoire. Les projets qui correspondent aux orientations retenues par la MRC, bénéficieront d'un soutien financier. L'appel de projets est prévu pour le début de l'année 2016. On s'attend à ce que les critères d'attribution s'apparentent à ceux qui prévalaient dans le Pacte rural, et « il faudra en plus que les projets soient en lien avec les enjeux et les objectifs de la planification stratégique ». Le soutien financier ne pourra représenter plus de 40 % du coût total du projet. Pour donner suite à l'objectif défini lors de la rencontre d'avril, ACDC souhaite déposer un projet de développement des connaissances et des compétences en misant sur l'expérience des membres de La Contrée en montagnes pour le développer [RT 33]. On envisage, en s'inspirant des Ateliers des savoirs partagés de Saint-Camille (2013-2014), l'organisation de rendez-vous rassembleurs comme projet de développement des compétences. Les membres espèrent qu'une réponse positive soit l'occasion pour la MRC de reconnaître son travail et de solliciter sa contribution à la mise en œuvre du Plan stratégique [RT 38].

Lors de la rencontre de septembre d'ACDC, il est question que, par suite de l'abolition de la conférence régionale des élus (CRÉ), la Table des préfets de la Chaudière-Appalaches souhaite se donner une structure de gouvernance régionale et les élus vont prendre quelques mois pour la mettre en place. Le 14 décembre 2015, un communiqué de presse annonce la création de la Table régionale des élus municipaux de la Chaudière-Appalaches (TREMCA) « qui veillera, précise-t-on, à assurer une concertation régionale des élus et des acteurs socio-économiques ». Dans ce communiqué, les préfets considèrent « impératif de maintenir une concertation régionale pour maximiser le partenariat et la collaboration qui se sont développés depuis la reconnaissance de la région administrative de Chaudière-Appalaches en 1989 ». Ils souhaitent que la structure ne reproduise pas la CRÉ, mais demeure souple, simple et peu coûteuse puisqu'elle sera financée par les MRC. C'est le préfet de la MRC de Bellechasse et maire de la municipalité de Saint-Damien-de-Buckland, qui est désigné comme président de la nouvelle instance.

Les membres d'ACDC se concertent pour organiser une rencontre avec le conseil des maires de la MRC pour présenter 4 réalisations qu'ils considèrent correspondre aux enjeux retenus par les maires : un Rapport sur la mission en France en 2014 des préfets et ADR de Chaudière-Appalaches, un Bilan de La Contrée en montagne de Bellechasse, les réalisations et défis du Comité immigration dans Bellechasse et l'impact des organismes communautaires dans le développement social et économique présenté par la CDC. L'objectif est d'informer les élus et d'obtenir de leur part la reconnaissance d'ACDC comme partenaire dans la création de projets structurants pour améliorer le milieu de vie. Cette rencontre avec la MRC s'est tenue le 9 novembre et 18 des 20 maires étaient

présents. Elle a permis de présenter les quatre réalisations considérées comme stratégiques. La préparation faite autour de la table d'ACDC a permis de respecter le temps imparti et d'unifier les présentations. Il y a eu une bonne écoute même si cela a soulevé peu d'interactions. La rencontre a été satisfaisante pour tous puisque les préoccupations soulevées ont été considérées comme s'inscrivant bien dans la planification stratégique de la MRC et qu'ACDC a démontré sa pertinence en matière de coordination d'action et de soutien aux élus dans leurs rôles et responsabilités en matière de développement local et régional [RT 39]. On crée alors avec les gens de La Contrée un comité de travail afin de préparer l'organisation des Rendez-vous de Bellechasse [RT 41].

En janvier 2016 le comité de communication d'ACDC dépose le projet d'un bulletin à distribuer chaque première semaine du mois pour que les tables de concertation puissent partager leurs informations. Les 9 tables consultées ont donné leur accord et la CDC de Bellechasse agira comme « postier » pour recevoir et distribuer l'infolettre baptisée *Résot@bles* [RT 42]. Le bulletin sera diffusé auprès des membres des instances de concertation de Bellechasse ainsi qu'à certains acteurs stratégiques du milieu tels que les directions d'établissement du réseau scolaire ainsi que les élus et fonctionnaires municipaux. Chaque partenaire qui le reçoit est invité à le faire circuler à l'interne de son organisation afin de rejoindre le plus de personnes possibles. Le premier numéro du *Résot@bles Bellechasse* comporte cinq rubriques : ACDC, la Table action solidarité Bellechasse, la Table des partenaires pour l'intégration en emploi dans Bellechasse, la Table préventive jeunesse de Bellechasse et Active-toi. On y précise que « Cette infolettre a pour but d'améliorer la circulation de l'information, dans une formule express, entre les différents acteurs du territoire en offrant la possibilité aux instances de concertation de faire connaître leurs projets, leurs bons coups et les enjeux qui les préoccupent. » Les courtes rubriques sont accompagnées d'hyperliens vers les sites des concertations pour les gens qui souhaitent davantage d'information. Finalement, le bulletin est produit aux 8 semaines afin de permettre aux instances de concertation de se rencontrer et d'avoir des nouvelles pour alimenter le bulletin.

L'élargissement d'ACDC

En mai 2016, la direction générale de la MRC, la responsable des relations avec les communautés du CISSS de Chaudière-Appalaches, une médecin de la Direction de santé publique et l'attachée politique de la députée à l'Assemblée nationale participent à une première rencontre d'ACDC réunissant intervenants et gestionnaires [RT 45]. S'ajoutent, en décembre 2016, les directions du CJE et de la SADC Bellechasse-Etchemins [RT 52]; en janvier 2017, la direction générale ainsi que la direction des services complémentaires de la CSCS [RT 53]; en avril 2017, un élu représentant la MRC de Bellechasse [RT 59].

La rencontre du 30 mai 2016, s'ouvre avec une présentation de l'historique d'ACDC pour bien camper les perspectives et susciter une adhésion et un soutien de la part des nouvelles personnes présentes. Une quinzaine de diapositives retracent le cheminement du groupe dont la démarche remonte à 2006, au moment où l'ADR, l'OC du CISSS et la directrice de la CDC se rencontrent pour faire le point sur le développement économique et social de Bellechasse, puis présentent la

démarche de caractérisation des communautés comme point tournant aboutissant à la création d'ACDC le 21 novembre 2011. La présentation rappelle que le centre d'intérêt autour duquel s'est mis en place ACDC, c'est la sur-mobilisation et l'hyper-concertation. Le travail avec Sophie Garant de l'Agence de la santé et des services sociaux et Jean Tremblay de l'Institut national de santé publique du Québec (INSPQ) en vue de créer un réseau régional d'agents de soutien au développement des communautés a permis d'enrichir la démarche. En 2013, une rencontre comportant une intervention de la CRCOC a permis d'identifier deux pistes de travail pour faire le point sur les concertations. Par la suite, une démarche de consultation et l'analyse des résultats a permis d'identifier les forces et les faiblesses de cette stratégie d'action dans Bellechasse. Les pertes de soutien financier provenant de la Fondation Chagnon et des programmes publics sont un facteur qui risque d'affaiblir la capacité de concertation. Enfin, ACDC estime que la participation citoyenne fait défaut.

Les échanges qui ont suivi cette présentation ont conduit à mettre en priorité l'analyse des diverses planifications stratégiques afin de dégager les convergences et d'initier une démarche de vision partagée du territoire de Bellechasse. La perspective serait de favoriser la mise en commun des ressources dans un contexte de rareté : si les coopérations peuvent améliorer l'utilisation des ressources disponibles et les complémentarités entre les organismes, ce serait un gain. On confie à l'organisatrice communautaire la préparation d'un tableau relevant l'ensemble des actions et projets divers des organismes en les mettant en relation avec les priorités retenues par la MRC dans son plan stratégique. Cet outil fournit les moyens d'élaborer une présentation globale et synthétique des diverses planifications institutionnelles (MRC, CISSS, CS, CDC, SADC, etc.) et celles des diverses tables de concertation actives dans Bellechasse. Un comité restreint se voit confier le mandat de compléter le tableau à partir d'un partage des tâches pour la collecte des informations. L'OC est maître d'œuvre de cette démarche. Le climat et la complicité des acteurs autour de la table sont évidents : on peut se permettre des commentaires humoristiques, on se comprend facilement et tout le monde semble considérer que les choses avancent bien.

L'Outil d'analyse territoriale de Bellechasse présente les contributions de tous les organismes du territoire en lien avec les 5 priorités retenues par la MRC : la rétention et l'attraction des familles, des jeunes et des aînés ; la conservation et l'optimisation des services de proximité ; le soutien et l'appui aux entreprises ; la communication et la promotion du territoire et le renforcement de la gouvernance de Bellechasse [RT 46]. Les remarques permettent d'identifier des ajouts à faire au document pour le compléter et les personnes concernées s'engagent à fournir les informations complémentaires auxquelles elles ont accès. ACDC se présente comme une concertation de second niveau qui souhaite ne pas dédoubler ce qui se fait, mais développer une vision commune de Bellechasse qui permette de prendre en compte tous les enjeux et harmoniser les concertations et les interventions.

Des contacts sont entrepris à l'été 2017 avec le Centre de recherche Léa-Roback afin de mieux connaître l'outil d'évaluation des résultats transitoires qu'ACDC a décidé d'expérimenter pour

identifier les effets de l'action intersectorielle lors de la première rencontre bilan d'ACDC gestionnaires-intervenants.

La présence d'ACDC au niveau de la région de Chaudière-Appalaches

La démarche d'ACDC est bellechassoise, mais ouverte sur la région à travers une série de lieux de partage d'expertise et de concertation : l'Alliance des partenaires du développement social de la Chaudière-Appalaches (APDSCA), l'Université rurale du Québec en Chaudière-Appalaches, l'Université du Québec à Rimouski - Campus de Lévis et la Table régionale des élus de la Chaudière-Appalaches (TREMCA).

L'Alliance des partenaires en développement social de la Chaudière-Appalaches

En mai 2016, un communiqué de presse annonce la création avec le soutien de la Fondation Lucie et André Chagnon de l'Alliance des partenaires en développement social de la Chaudière-Appalaches (APDSCA) dont le but est de « maintenir une collaboration régionale intersectorielle en matière de développement social ». L'APDSCA regroupe le CISSS ; les commissions scolaires ; les instances régionales d'Avenir d'enfants et de Québec en forme ; le RQIIAC-Région 12 ; l'Inter-CDC de Chaudière-Appalaches ; les regroupements régionaux des CJE, des organismes communautaires famille, etc. À l'automne 2017, l'APDSCA compte 33 membres partenaires et 30 membres collaborateurs. ACDC n'est pas membre, mais ses membres y sont associés par le biais de leurs regroupements régionaux. Le communiqué précise aussi que la Fondation Chagnon soutiendra « de nouveaux partenariats » en fonction de cinq objectifs :

- Définir un nouveau modèle de partenariat ;
- Identifier et analyser les enjeux en développement social, les défis et les priorités qui requièrent des actions concertées entre les partenaires ;
- Assurer une veille stratégique sur les besoins non répondus ;
- Développer des outils de communication ;
- Développer une collaboration avec la TREMCA.

L'Université rurale du Québec en Chaudière-Appalaches

En juin 2017, l'ADR et l'OC présentent ACDC dans le cadre d'une démarche sur la gouvernance partagée lors de la Journée régionale de la Chaudière-Appalaches organisée par le réseau des ADR de la région [RT 60]. Bâtie sur le modèle de l'Université rurale du Québec (URQ), cette journée alliant terrain et réflexion collective valorisait le fait de « Travailler ensemble pour la vitalité et l'attractivité des milieux ». Chaque démarche thématique comportait une visite de terrain et la présentation de 3 initiatives analysées avec le concours de ressources universitaires. Elles étaient organisées dans 5 municipalités situées dans un rayon d'une demi-heure de route de La Durantaye où se sont tenues les plénières. Le bloc sur la gouvernance partagée comportait une visite du Pub de la Contrée, une initiative soutenue par la Contrée en montagnes, et un atelier d'échange à partir de présentations des expériences de Bellechasse, de Beauce-Sartigan et de Lotbinière. En plus des enjeux de la gouvernance partagée, ont été abordées les thématiques de l'agro-tourisme, des services de proximité en santé et en éducation, de la main-d'œuvre et des nouveaux arrivants, de même que la complémentarité rurale-urbaine. Les membres d'ACDC étaient fiers de partager leur

expérience et les outils qu'ils ont développés auprès d'autres acteurs engagés dans le développement des communautés. Toutes les occasions offrant de la visibilité à ACDC contribuent à sa reconnaissance et à renforcer sa légitimité et son utilité auprès des acteurs locaux qui remettent en question sa raison d'être.

L'Université du Québec à Rimouski (Campus de Lévis)

Les intervenantes et intervenants de Bellechasse sont régulièrement invités à contribuer à la formation au Département de psychosociologie et travail social de l'Université du Québec à Rimouski, campus de Lévis. Ils bénéficient en retour de collaborations avec les professeurs de ce département dans le cadre de démarches relatives au développement rural.

La Table régionale des élus de Chaudière-Appalaches (TREMCA)

La Table régionale des élus de Chaudière-Appalaches, la conférence administrative régionale et le CISSS CA ont créé un comité de synergie et préparent un rendez-vous au printemps 2016. Les élus sont préoccupés par la perte d'instances régionales qui était porteuses des ententes régionales. Elles étaient « de très bons véhicules pour les locaux ». Le milieu communautaire de même que les partenaires d'ACDC, est aussi concerné et intéressé à ce que se développe une alternative au soutien que leur fournissaient les instances régionales, mais n'a cependant pas été invité à ce rendez-vous du printemps...

2.3. Les Rendez-vous de Bellechasse

ACDC poursuit sa mission de favoriser « un développement global et durable [...] par la “concertation transversale” » à travers les rencontres d'intervenants et celles où s'ajoutent des gestionnaires institutionnels. Ses membres s'intéressent à l'activité des tables de concertation et en font circuler les nouvelles par le bulletin *Résot@bles*, ils partagent aussi les nouvelles des programmes et des ressources disponibles pour les organismes de Bellechasse. Mais, préoccupés par la participation citoyenne, ils souhaitent élargir leur action auprès des personnes engagées dans le développement de Bellechasse. L'organisation des Rendez-vous de Bellechasse vise à associer davantage de leaders au projet du développement territorial.

Élargir la capacité d'action collective dans Bellechasse

ACDC a présenté les Rendez-vous de Bellechasse à la MRC comme activité de développement des compétences pour les personnes actives en développement des communautés dans les 20 municipalités du territoire de la MRC : élus, citoyens, agents de développement, organismes communautaires, entreprises privées, milieu scolaire, réseau de la santé et des services sociaux [RT 43]. La perspective est de soutenir un développement territorial intégré et durable en visant trois objectifs :

- Réunir, quatre fois par année, les acteurs intéressés par le développement local et supralocal (MRC) pour favoriser les alliances et les collaborations ;
- Stimuler l'adhésion à une vision commune du territoire en approfondissant les connaissances existantes et en développant de nouvelles compétences qui peuvent susciter la mise en place de nouvelles actions ou l'arrimage de projets ;

- Offrir des activités qui permettent de développer de nouvelles connaissances et d'acquérir de nouvelles compétences afin d'être mieux outillé pour contribuer au développement du territoire de la MRC.

En décembre 2015 et janvier 2016, un comité de travail planche sur le développement de ce projet. Ces rendez-vous s'inspirent des Ateliers des savoirs partagés qui ont permis à Saint-Camille de bénéficier de contributions d'une dizaine de ressources universitaires. Les gens d'ACDC seraient intéressés à établir une collaboration universitaire du même type. Les Rendez-vous sont « un projet pilote qui favorise le développement des connaissances et des capacités d'agir des personnes impliquées dans le développement de Bellechasse et cela dans l'optique de soutenir un développement territorial intégré et durable » (document de travail de janvier 2016). Afin de solliciter la contribution de la MRC, le comité de travail a identifié les objectifs du Plan stratégique de la MRC auxquels son projet correspond [RT 41].

Les Rendez-vous comporteraient quatre ou cinq activités dans autant de municipalités différentes de Bellechasse, dans le but de « réseauter des personnes afin d'innover pour faire face aux défis qui sont à nos portes ». On souhaite, notamment, rejoindre les gens d'affaires. L'objectif de « développement des connaissances et des capacités d'agir des personnes impliquées dans le développement de Bellechasse » passerait notamment par « l'adhésion à une vision commune du territoire en approfondissant les connaissances existantes qu'ont les acteurs du territoire » et à l'acquisition « de nouvelles connaissances » (Projet pilote, 12 janvier 2016). Cinq thèmes sont évoqués : le développement local et régional par la mise en valeur du caractère rural ; les conditions essentielles du développement des communautés ; le rôle social des entreprises ; une réflexion collective sur les infrastructures du territoire ; et l'avenir des services éducatifs de qualité en milieu rural. Le projet s'inspire de la démarche de coconstruction des connaissances réalisées à Saint-Camille (Klein *et al.*, 2015) : on souhaite avoir un soutien universitaire pour sa mise en œuvre. Chaque rencontre serait animée par un maître de cérémonie qui gère le temps et présente les personnes qui interviennent. Elle donnerait la parole à un expert de contenu sur la thématique retenue et à un expert de terrain dont les contributions passeraient par des méthodes interactives et seraient suivies d'un temps de mise en commun donnant la parole aux personnes participantes. On prévoit un budget de 12 000 \$ pour 4 activités et on veut lever des fonds auprès des entreprises dont Desjardins, de façon à associer le secteur des entreprises dans le projet.

En janvier 2016, la MRC annonce que 300 000 \$ sont disponibles pour les projets locaux et 200 000 \$ pour les projets MRC. Les revenus du parc éolien pourront s'ajouter à cette caisse d'un demi-million. La subvention accordée à chaque projet ne doit pas représenter plus de 40 % du coût total et le projet doit s'inscrire dans les objectifs du plan stratégique de la MRC. Dans l'enveloppe des projets locaux, les critères du deuxième Pacte rural seront appliqués en faveur de 7 municipalités dévitalisées. Cet appel clos le 26 février est ouvert à une liste d'organismes établie par la MRC. La CDC exprime sa déception que la MRC n'ait pas procédé en concertation pour se doter d'une politique de soutien à des projets structurants en termes de développement du territoire

et de qualité de vie. Tout s'est fait à l'interne avec la seule préoccupation de répondre aux exigences du MAMOT dans l'administration de ces fonds.

Le comité formule une présentation du projet des Rendez-vous à soumettre à la MRC en janvier afin d'obtenir une subvention de 4 800 \$ à même le Fonds de développement du territoire [RT 43]. Cette contribution représente 40 % des coûts estimés à partir d'expériences antérieures. ACDC bénéficie des appuis du CISSS de Chaudière-Appalaches, de Centraide Québec-Chaudière-Appalaches, de la Commission scolaire de la Côte-du-Sud et de La Contrée en montagnes de Bellechasse. Desjardins et la MRC acceptent de soutenir financièrement le projet des Rendez-vous, chacun à la hauteur de 5 000 \$ [RT 44]. ACDC agira comme groupe porteur des rendez-vous et la CDC comme fiduciaire.

Un comité organisateur est créé pour l'organisation de chaque rendez-vous. Le leadership de chaque comité organisateur est assumé par un ou deux membres d'ACDC auxquels se joignent des acteurs qui ont une expertise, des connaissances ou un intérêt particulier pour le thème du rendez-vous. La réalisation même du projet vise le réseautage et le développement des connaissances et des compétences des leaders locaux de façon à renforcer la capacité d'initiative des communautés et, à terme, l'émergence d'un leadership partagé.

Le premier Rendez-vous : mettre en valeur le caractère rural du développement des communautés

À l'été 2016, un comité de travail sur le projet des Rendez-vous de Bellechasse se rencontre à deux reprises pour développer le schéma du premier Rendez-vous [RT 50]. Ces personnes ont une connaissance de leur communauté telle que la simple évocation des noms de personnes devient une information significative pour tout le monde, un atout précieux pour la mobilisation : la chimie d'une collectivité où les gens sont proches les uns des autres devient un ingrédient déterminant de la démarche. Le comité de travail aborde les divers items qui vont constituer la trame du premier Rendez-vous de Bellechasse : les contenus, les ressources et les personnes à inviter, la visibilité à donner à Desjardins et la lettre d'invitation à préparer. On aborde aussi les prochains rendez-vous : possibilité qu'il y en ait un qui porte sur la santé. Le second devrait porter sur le patrimoine bâti et pourrait se dérouler à St-Damien, au domaine du Lac Vert.

Le premier Rendez-vous a lieu le 18 novembre 2016 dans la salle communautaire de Saint-Nérée de 13h à 19h [RT 51]. On y aborde « les éléments incontournables pour optimiser le développement de nos milieux ». Gaston Plante qui a contribué à la rédaction et à la mise en œuvre de la Politique nationale de la ruralité, organise son intervention autour de l'idée d'un voyage en cinq escales, chacune permettant de tirer deux leçons. Cette dizaine d'éléments valorise ce que savent les gens selon ce principe simple : « Si tu as une famille et si tu fais un jardin, tu sais faire du développement local ! ». Sylvain Laroche de Saint-Camille organise sa contribution de façon à stimuler l'apport des gens de Bellechasse. Il utilise une pédagogie par la photo. Il a réalisé à St-Camille un projet réunissant des photos d'un des aînés avec un des plus jeunes du village de façon à mettre en image le rajeunissement de St-Camille.

Les interventions de Gaston Plante sur le développement rural et de Sylvain Laroche sur l'expérience de Saint-Camille étaient suivies de l'intervention de Clément Bourget, « vulgarisateur en résidence », sur le leadership et la mobilisation. Le message c'est que pour soutenir le développement d'une communauté la coopération doit l'emporter sur la concurrence. Le contexte créé par la perte d'expertise qu'a entraînée l'abolition de la Politique nationale de la ruralité, oblige à miser sur les atouts du territoire et à mettre du temps pour installer une gouvernance partagée. Cette partie formative a été suivie d'une performance de Jocelyn Bérubé, conteur, qui a renforcé le message à partir de l'expérience qu'il a vécue lors de la fermeture du village de St-Nil dans le cadre du BAEQ en 1974. « Près de 90 personnes demeurant un peu partout sur le territoire et œuvrant à divers niveaux ont pris part à l'activité ayant pour objectif de renforcer les connaissances et les capacités d'agir des acteurs locaux en matière de développement territorial. » (*La Voix du Sud*, 22 novembre). Au terme du Rendez-vous, Sylvain Laroche a réalisé une photo de groupe pour faire expérimenter la dimension collective du développement. Les membres d'ACDC ont tellement apprécié cette initiative qu'ils en ont fait une tradition lors de chaque rencontre collective comme façon d'illustrer leur volonté de briser les silos et de renforcer l'unité territoriale.



Photo de groupe prise par Sylvain Laroche lors du 1^{er} Rendez-vous de Bellechasse, 18 novembre 2016. Au centre de la première rangée de la photo monsieur Hervé Blais, préfet de la MRC.

Le deuxième Rendez-vous de Bellechasse

Le développement culturel local et régional par la mise en valeur du caractère rural

Le deuxième Rendez-vous a eu lieu le 3 mars 2017 de 8h30 à 15h30 [RT 54]. Il a porté sur le patrimoine comme outil de développement. « Une salle bien remplie de plus de 80 personnes, [dont] 18 élus, 14 cadres municipaux ou agents socioculturels de ce comté, des représentants des élus, des conférenciers et des échanges stimulants entre professionnels et passionnés de leur région » (Commentaire de Michel Lessard, conférencier).

Quinze personnes participaient pour la deuxième fois au Rendez-vous et c'est la même personne, Clermont Bourget, qui a assumé le rôle de « vulgarisateur » en faisant le lien avec le premier Rendez-vous et en proposant une synthèse en fin de rencontre. Le conférencier d'ouverture, Michel Lessard, a présenté le patrimoine de Bellechasse comme un trésor méconnu :

Des paysages fabuleux partout, une grande nature, des villages émouvants, 20 noyaux institutionnels avec leur église, leur presbytère, leurs écoles, leur cimetière, un patrimoine matériel, mais également un patrimoine immatériel de contes, de légendes, de chansons, de croyances, de savoir-faire, de porteurs de tradition partagés par une population de souche française et irlandaise, un pays de lacs et de rivières, la rivière du Sud, la rivière Boyer et sa vallée panoramique, l'Etchemin, des aménagements du littoral jusqu'aux forêts giboyeuses de Buckland, la terre du chevreuil, en passant par un vaste territoire agricole, un pays de montagnes à faire chavirer les esprits dans le secteur de Saint-Léon-de-Standon et tous ces rangs aux noms évocateurs, autant de pistes cyclables joyeuses en été et en automne.



Deuxième Rendez-vous de Bellechasse, 3 mars 2017. Les participants ont répertorié de nombreux éléments du patrimoine qui sont une grande source de fierté pour eux en plus de représenter un potentiel de développement social et économique.

L'intervention du maire de Deschambault-Grondines, Gaston Arcand, a été appréciée notamment pour rejoindre les élus : « Qu'un élu parle à d'autres élus, c'est gagnant ! » On a aussi rappelé le colloque sur le patrimoine religieux de la Société d'histoire de Bellechasse organisé dans le contexte du regroupement des paroisses et de la fermeture de plusieurs églises. L'évaluation par les personnes qui ont participé au Rendez-vous est particulièrement positive, notamment parce que l'événement a stimulé leur fierté (« Valoriser le beau ! ») et a donné le goût de poursuivre leur engagement. Dominique Lalande de Ruralys soulignait en conclusion : « Les paysages de Bellechasse sont une source d'inspiration, de découvertes et constituent une ressource de développement, un milieu de vie à mettre en valeur ».

Dans le prolongement de ce Rendez-vous, un colloque a réuni 75 personnes le 12 avril 2017 sur l'avenir du patrimoine religieux [RT 58]. Cette démarche a débouché sur l'embauche à l'été d'une ressource financée par le Fonds de développement du territoire et la Fondation Béati pour travailler sur la question des églises. Son premier mandat est de participer à l'organisation, les 19 septembre et 15 novembre à Saint-Camille, de deux journées de formation et de maillage intitulées Transformation et réinvestissement d'églises. La MRC de Bellechasse et La Contrée en montagnes dans Bellechasse se sont associés à Destination Saint-Camille, au TIESS, à la Fondation Béati et au Conseil du patrimoine religieux du Québec pour cet événement. Les rencontres ont eu lieu à Saint-Camille en Estrie, une collectivité qui a une expérience dans ce domaine. Environ 125 participants ont bénéficié de ces occasions de réflexion, d'échanges et de réseautage sur les enjeux de la mutation des églises (<https://www.passerelles.quebec/publication/2018/ateliers-de-reseautage-et-de-formation-sur-le-reinvestissement-et-la-0?id=112&name=transformation-des-eglises>). À la suite de ce colloque une communauté de pratique sur le sujet de la transformation des églises a été développé sur la plateforme Passerelles des Territoires innovants en économie sociale et solidaire (TIESS)

Un bilan d'étape au début de novembre 2017 [RT 62] fait ressortir que les Rendez-vous ont jusqu'à maintenant proposé « de la théorie pour susciter la réflexion » et qu'il serait intéressant dans une deuxième série de mettre l'accent sur la pratique et l'action, bref, « travailler plus concrètement sur les pratiques des gens engagés, afin de se donner un langage commun et des outils communs pour ainsi développer une vision intégrée du développement des communautés » : une lecture commune du territoire, un langage commun, un leadership partagé et une action mieux adaptée au milieu (Compte rendu d'ACDC du 7 novembre 2017).

La jeunesse de Bellechasse au troisième Rendez-vous sur des services éducatifs de qualité

Le troisième Rendez-vous de Bellechasse a eu lieu le 5 décembre 2017 à la Maison de la culture de Saint-Damien de 8h30 à 15h30 sur le thème « Comment faire ensemble l'éducation des jeunes de Bellechasse ? » [RT 63]. Déjà en janvier, lors de la rencontre d'ACDC incluant les gestionnaires, le devenir de la concertation jeunesse dans Bellechasse avait été identifié comme un défi partagé. Le comité organisateur a choisi de faire témoigner d'anciens élèves sur une série de compétences retenues comme constituant une éducation de qualité : créativité, communication, réflexion critique, caractère, collaboration et citoyenneté. 94 personnes participent à la rencontre dont des jeunes de Bellechasse. Trois personnes actives dans la MRC qui ont complété leurs études dans les écoles du territoire présentent un témoignage : Vickie Langlois, propriétaire de l'entreprise de transformation alimentaire J'aime Bellechasse et de la Roulotte gourmande ; Hugo Aubin-Nadeau, président et actionnaire du Groupe Satir Production qui offre des services d'organisation d'événements ; et Luc Dion, producteur laitier à Honfleur. Ces personnes sont reconnues dans Bellechasse comme des gens dont la carrière est florissante. Le professeur Stéphane Allaire de l'Université du Québec à Chicoutimi donne une conférence et Clermont Bourget anime la plénière en tant que vulgarisateur en résidence. « Il y avait quelque chose de nouveau, nos jeunes étaient là pour exprimer quelles sont leurs attentes, ce qu'ils souhaitent. Je pense que ça peut donner une

bonne ligne de conduite pour les travaux à venir, les partenariats qui vont continuer d'être construits » (Karen Roberge, directrice de l'école secondaire). Le Rendez-vous a « mis en lumière l'école comme milieu de vie et l'importance des activités parascolaires comme occasion de sortir des sentiers battus et découvrir sa propre voie » : « les chemins de traverse sont souvent les moins fréquentés, mais ce sont des parcours formateurs principalement lorsqu'ils sont valorisés par la communauté » (Clermont Bourget).

L'engagement de la Commission scolaire de la Côte-du-Sud (CSCS) dans la réalisation de ce rendez-vous a été un élément déterminant du succès de l'activité. En plus de fournir de nombreuses ressources humaines, matérielles, technologiques et financières, la CSCS a assumé un leadership en facilitant et coordonnant la participation à cette rencontre de plusieurs membres de son réseau : directions, enseignants, professionnels et jeunes. Cela a justifié son importance.

La présence des jeunes a donné une couleur particulière à cette rencontre collective. Les échanges entre les participants étaient différents car ils devaient tenir compte de la parole des jeunes exprimant leurs besoins et leurs attentes envers la communauté dans une perspective de persévérance scolaire mais aussi d'épanouissement personnel et professionnel. Les jeunes ont été touchés de constater que de nombreuses personnes étaient préoccupées et travaillaient chaque jour pour améliorer leurs conditions de vie et favoriser leur réussite éducative. Ils ont démontré de l'intérêt pour contribuer à cet effort collectif. Ce désir d'engagement a motivé les partenaires du milieu à donner des suites à cette rencontre qui fut l'une de plus mobilisatrice du projet.



3^e Rendez-vous de Bellechasse, 5 décembre 2017. 3 constats ont été identifiés afin de soutenir collectivement l'éducation des jeunes de Bellechasse.

Le quatrième Rendez-vous : associer les entreprises du territoire à l'action collective concertée

La quatrième édition des Rendez-vous de Bellechasse a eu lieu le 21 février 2018 de 8h à 13h30 à Sainte-Claire sur le thème « Des entreprises partenaires avec la communauté, c'est gagnant pour tous ! » [RT 65]. Déjà en novembre 2017, la Chambre de commerce en collaboration avec la CDC avait organisé une soirée de reconnaissance des entreprises afin de souligner leur engagement social. Clermont Bourget, vulgarisateur en résidence, présente ainsi le thème de l'événement : « C'est gagnant pour tout le monde, mais c'est aussi gagnant pour l'entreprise qui améliore son image corporative, permet de recruter ou retenir des employés plus performants, qui contribue aussi socialement, financièrement, économiquement à dynamiser le milieu. C'est difficile de penser qu'une entreprise puisse faire de l'argent sans redonner puisque c'est le milieu qui apporte les ressources, les revenus de l'entreprise ».



4^e Rendez-vous de Bellechasse, 21 février 2018. Malgré le défi de joindre les acteurs du secteur économique dans des rencontres collectives visant le développement social, les participants sont convaincus que leur apport est essentiel et que chacun peut tirer des bénéfices de l'action collective.

Le Rendez-vous a réuni 87 personnes. C'est Jennifer Hamel, présidente de Laroche - Associé écologique LEED, qui a prononcé une conférence d'ouverture inspirante mettant en évidence que l'engagement des employés dans une cause renforce les liens entre eux et devient une source de fierté. La rencontre a donné l'occasion aux Plateaux d'insertion de Bellechasse d'offrir aux entreprises leurs services en recherche de main-d'œuvre : « Il y a, dans Bellechasse, des gens qui pourraient être une réponse à certains besoins de main d'œuvre pour peu qu'ils soient accompagnés et que soit pris en compte leur handicap. » Le Centre de traitement de sol et de la biomasse de Englobe a présenté son plan d'engagement communautaire et la création d'un comité de citoyens pour arbitrer les demandes de collaboration et de financement. Plastiques Moore Inc. a présenté ses initiatives dans la lutte contre le cancer. La Maison de la famille de Bellechasse a expliqué son partenariat avec la compagnie Kerry de Sainte-Claire dont les dirigeants s'engagent comme

membres de son conseil d'administration et dans l'organisation de levées de fonds. Malgré un manque de temps pour les échanges, le Rendez-vous a favorisé des liens entre des entreprises et un organisme de pairs aidants en plus de contribuer à la création d'un nouveau groupe de sentinelles sur le territoire, soit des personnes sensibilisées à la détresse psychologique, à la prévention du suicide et à la demande d'aide.

Le cinquième Rendez-vous : Connaître son milieu et agir ensemble, à la portée de tous !

Ce dernier Rendez-vous a eu lieu le 23 avril 2018 au Centre multifonctionnel de La Durantaye de 18h à 21h30 [RT 66]. Il a réuni 52 personnes, mais, à la déception de l'organisation, peu d'élus municipaux étaient présents. Un recueil d'informations a été remis aux participants qui ont été invités à le feuilleter collectivement au fur et à mesure de la présentation pour se familiariser aux différentes sources d'information. Le portrait qui en est ressorti c'est que, en termes socioéconomiques, il y a deux ou trois Bellechasse. Le Rendez-vous a permis de présenter certaines données quantitatives sur la santé, l'éducation, le monde municipal, etc. et d'en faire l'analyse à partir d'observations terrain des réalités vécues dans les milieux. L'objectif de cette rencontre était de faire connaître aux acteurs du milieu différentes sources d'information qui sont à leur disposition pour les aider à développer une connaissance fine des réalités de leur territoire. Les intervenantes et intervenants qui l'ont organisé sont généralement satisfaits des résultats. Ces connaissances vont permettre de prendre en considération les besoins de la population et les particularités du milieu dans le développement de projets locaux ou territoriaux ainsi que dans l'élaboration de demandes de financement. Cette rencontre visait autant à outiller les leaders locaux et à mettre en valeur l'expertise des membres d'ACDC qu'à élargir la mobilisation.

Un bilan des Rendez-vous

En juin 2018, ACDC organise une rencontre Bilan et Perspectives d'ACDC des Rendez-vous Bellechasse [RT 70]. Au départ, le projet visait quatre Rendez-vous auxquels s'est ajouté le cinquième. Sur le plan quantitatif, 270 personnes différentes dont 84 ont été présentes à plus d'un rendez-vous, ont contribué aux 424 participations aux divers événements. Sur le plan qualitatif le bilan précise que « les succès des RDV-B s'expliquent, entre autres, par le fait que ces rendez-vous étaient en lien avec des besoins réels ». Ils ont contribué à une meilleure complicité entre associations, citoyens et municipalités. Leur faiblesse tient toutefois à ce qu'ils n'ont pas réussi à mobiliser suffisamment d'entreprises et de personnes en autorité, qu'il s'agisse des élus ou des gestionnaires. Ce constat soulève une inquiétude quant au manque d'intérêt à renouveler la gouvernance territoriale.

Les membres d'ACDC sont toujours convaincus de la pertinence de poursuivre le développement de connaissances et de compétences des gestionnaires, intervenants, élus et citoyens en matière de développement des communautés. Mais ils font également le constat qu'être le porteur d'un projet de l'envergure des Rendez-vous Bellechasse leur a demandé énormément de temps et d'énergie. Afin de ne pas perdre de vue leur mission, les membres d'ACDC souhaitent toujours soutenir le développement d'initiatives et faciliter leurs réalisations, mais ils ne souhaitent plus assumer le rôle

de leaders dans ce type de projets. Ils renoncent donc à être désignés comme porteur pour la MRC de l'Alliance pour le développement social de Chaudière-Appalaches (APDSCA) (voir p.34-35), ce qui les aurait obligés à modifier leur mission et à intégrer toutes les instances de développement social du territoire [RT 81]. Il faut davantage travailler en complémentarité avec les comités et les instances de concertation existantes qui sont davantage en mesure d'assumer ce rôle.

La MRC et Desjardins ayant refusé de soutenir financièrement l'organisation d'une deuxième série de Rendez-vous, le TIESS (Territoires innovants en économie sociale et solidaire) pourrait devenir un partenaire pour la réalisation d'une nouvelle phase. L'organisme serait disponible pour accompagner ACDC et aurait possiblement accès à du financement pour soutenir des projets en lien avec le renforcement des capacités. En effet, dans le prolongement des Ateliers des savoirs partagés qui ont eu lieu à Saint-Camille de novembre 2012 à octobre 2014, le Centre de recherche sur les innovations sociales (CRISES) – UQAM a obtenu un financement du Ministère de l'Économie, de la Science et de l'Innovation pour réaliser, avec la collaboration du Centre de recherche et de consultation en organisation communautaire (CRCO), une deuxième phase associant à la municipalité de Saint-Camille (Estrie) la MRC de Bellechasse (Chaudière-Appalaches) et la municipalité de Petit-Saguenay (Saguenay-Lac-Saint-Jean). Lors de la réunion d'ACDC en avril 2019, l'organisatrice communautaire explique que la MRC de Bellechasse contribuera aux Ateliers de savoirs partagés 2.0. Le projet mettra en relation trois communautés où des initiatives créatives et mobilisantes sont en cours : Saint-Camille, Petit-Saguenay et la MRC de Bellechasse. ACDC assurera la coordination locale et sera l'hôte de la première visite de territoire le 25 avril qui réunira une trentaine de personnes au Domaine du Lac-vert à St-Damien [RT 82].

ACDC, une concertation de concertations

Durant la période des rendez-vous, ACDC est demeuré un espace de circulation de l'information entre les acteurs collectifs de Bellechasse dont les organismes communautaires, les institutions de santé et services sociaux, la MRC et la Commission scolaire. C'est aussi un lieu d'arrimage entre et avec les onze tables de concertation du territoire. Les rencontres réunissant les intervenants permettent de repérer les occasions pour que s'établissent des collaborations et les rencontres intervenants-gestionnaires, d'y associer les institutions. C'est aussi un lieu pour s'entendre sur la mise en œuvre des programmes régionaux, comme le Plan d'action gouvernemental pour l'inclusion économique et la participation sociale (PAGIEPS) géré par la Table régionale des élus municipaux de Chaudière-Appalaches (TREMCA), et une base pour diffuser les réalisations à l'extérieur du territoire de la MRC.

La démarche d'ACDC a fait l'objet de présentations d'abord dans un atelier du Colloque du RQIIAC en mai 2018 à Sainte-Adèle (Laurentides) auquel 45 personnes ont participé [RT 68], puis dans le cadre d'un Laboratoire d'idées aux Journées annuelles de santé publique (JASP) en décembre de la même année [RT 78]. Enfin, lors du Congrès de l'ACFAS à Gatineau en mai 2019, la démarche de caractérisation des communautés locales de Chaudière-Appalaches a été présentée

lors d'un atelier réunissant quatre autres régions, ce qui devrait conduire à la création d'un réseau des régions qui portent ces démarches [RT 88]. En plus de contribuer à la mobilisation de connaissances, les rencontres de préparation et l'animation de ces ateliers ont été, à chaque fois, des moments de fierté, mais également des occasions de réflexion-bilan concernant l'impact de l'action collective sur le territoire et l'identification des forces et des freins à la collaboration intersectorielle.

La participation au colloque du RQIAC en mai 2018 s'est avérée un moment de réflexion pour l'OC et l'agent de planification, de programmation et de recherche (APPR) du CISSS ainsi que l'agent de développement territorial de la MRC qui ont animé l'atelier ensemble. Ces deux journées partagées ont été un révélateur de leur préoccupation, partagée dans le réseau municipal et celui de la santé et des services sociaux, à l'égard des mêmes citoyens et au soutien des mêmes communautés, mais avec des approches, des stratégies et des vocabulaires différents. La collaboration entre leurs réseaux respectifs est fondamentale pour améliorer les conditions de vie de la population.

Afin d'initier une réflexion sur une pratique de collaboration interdisciplinaire, 3 OC et 3 ADR de la région de Chaudière-Appalaches, accompagnés par René Lachapelle du Centre de recherche et de consultation en organisation communautaire (CRCO), ont organisé une rencontre intitulée « L'intervention collective en milieu de vie, la rencontre de deux réseaux! » [RT 96]. Le 7 novembre 2019, plus de 60 intervenantes et intervenants collectifs (IC) qui ont eu l'occasion de partager leurs expériences : les agentes et agents de développement territorial et culturel et les aménagistes du réseau municipal; du réseau de la santé et des services sociaux, les organisatrices et organisateurs communautaires, les agentes et agents de promotion en saines habitudes de vie et une gestionnaire du CISSS de Chaudière-Appalaches. L'activité visait trois grands objectifs : 1. Se connaître : identifier le rôle de chacun des réseaux, son contexte d'intervention, son accompagnement des communautés et ses actions envers les milieux de vie ; 2. Se reconnaître : identifier les convergences et les divergences dans l'intervention collective de chacun des réseaux ; 3. Travailler ensemble : identifier des mécanismes, des opportunités d'intervenir ensemble sur le territoire et prendre des engagements à court et moyen termes pour y parvenir (Grould et Boudreau, 2020). Cette rencontre a effectivement permis du réseautage formel et informel entre les divers IC de la région autour du constat « qu'il serait souhaitable que l'ensemble des professionnelles et professionnels visés par un projet soit impliqué dès le départ afin de contribuer au développement de la vision commune de l'intervention et à l'identification convergente des stratégies d'action » (Grould et Boudreau, 2020, p.37) et la formulation d'engagements à court moyen et long termes des participants pour intervenir de manière concertée en développement des communautés.

Une des retombées de cette rencontre régionale dans Bellechasse a été un nouvel élargissement de d'ACDC intervenants. Le 13 février 2020, la rencontre ACDC intervenants a accueilli pour la première fois l'agente de promotion des saines habitudes de vie et la responsable de la prévention du suicide et de l'alcoolisme, toutes deux employées du CISSS CA ; l'agente de planification

stratégique responsable de la politique famille-aîné de la MRC ; une conseillère aux entreprises de la SADC ; ainsi que l'agente de développement et une chargée de projet à l'emploi de la CDC. Les échanges lors de cette rencontre ont permis aux différentes professionnelles et professionnels de se connaître ; d'identifier les rôles de chacun ; et de partager des informations sur les principaux dossiers du territoire. L'ensemble des participants a apprécié cette formule qu'ils désignent « rencontre inter réseaux pour l'intervention collective » [RT 98]. Répétée à deux reprises pendant l'année 2020, en juin et octobre, l'inter-réseaux a permis que se joignent au groupe un APPR du CISSS et le directeur du service de l'aménagement du territoire à la MRC. Cette diversité d'intervenantes et intervenants collectifs est un trait prometteur en termes de croisement des savoirs pour structurer de manière intégrée le développement du territoire.

2.4. Agir collectivement dans Bellechasse

Une nouvelle branche de la concertation territoriale dans Bellechasse, Agir collectivement dans Bellechasse, s'est développée dans le cadre des Ateliers des savoirs partagés 2.0 à partir du Rendez-vous sur la réussite éducative, donnant à cet événement une portée particulière.

Des suites au troisième Rendez-vous sur les services éducatifs

En janvier 2018, le comité organisateur du troisième RDV s'est réuni pour en faire le bilan [RT 64]. Après avoir évalué de façon très positive l'activité, les membres ont décidé à l'unanimité de planifier d'autres rencontres de travail. En juin 2018, accompagné par Stéphane Allaire, professeur au département des sciences de l'éducation de l'UQAC et porteur d'un projet de recherche-action intitulé Région éducative en réseau, le comité s'interroge sur les suites du troisième RDV et sur la façon de développer le travail intersectoriel afin de soutenir la réussite éducative des jeunes de Bellechasse [RT 72]. Trois considérations identifiées lors du Rendez-vous guident la réflexion : la nécessité de travailler davantage ensemble pour soutenir la réussite éducative des jeunes, le soutien des acteurs du milieu aux projets éducatifs des écoles et la contribution des écoles au développement des communautés.

Lors de cette rencontre, les partenaires ont formulé les principes directeurs qu'ils entendent respecter dans l'élaboration de projets structurants et ils ont défini des balises orientant l'action intersectorielle. À partir de ce contenu, l'agent de développement territorial (ADT) de la MRC de Bellechasse et l'OC du CISSS CA ont élaboré une démarche collective intitulée Collectivement vers la réussite (CVR). L'objectif est une action concertée pour soutenir l'épanouissement des jeunes de 6 à 17 ans résidant dans des communautés identifiées comme étant défavorisées aux plans matériel ou social. Ayant appris par l'entremise de la CRCOC que la Fondation Lucie et André Chagnon (FLAC) avait de l'intérêt pour la démarche de Bellechasse, les agents de développement souhaitaient agir rapidement. Le directeur général de la Commission scolaire de la Côte-du-Sud (CSCS), une citoyenne engagée dans un projet d'activités parascolaires dans le territoire ciblé par le projet et le directeur général de la Caisse Desjardins de Bellechasse ont signifié leur adhésion avant que le projet soit déposé à la fin juillet 2018 à la FLAC, réputée pour son soutien aux initiatives qui favorisent la persévérance scolaire [RT 73].

À l'automne 2018, l'ADT et l'OC poursuivent leur tournée de présentation de la démarche afin de sensibiliser et mobiliser les acteurs concernés par cette innovation [RT 74]. À la mi-septembre, après une présentation au conseil des commissaires, la direction de la CSCS et certaines directions d'écoles adhèrent officiellement au projet. Ils entreprennent aussi une tournée de sensibilisation auprès de bailleurs de fonds susceptibles d'appuyer le projet [RT 75]. La CSCS s'engage à y contribuer à la hauteur de 50 000 \$ sur une période de 4 ans. Le projet est aussi présenté au Fonds d'aide au développement des collectivités de la Caisse Desjardins de Bellechasse qui s'engage à la même hauteur. Le 3 octobre une présentation du projet soumis à la FLAC est faite au comité administratif de la MRC dont les membres recommandent qu'il soit présenté au conseil des maires lors de l'assemblée du 17 octobre [RT 76]. Le comité administratif souhaite aussi qu'une demande de soutien financier du même ordre soit adressée aux autres partenaires locaux. La demande a été acceptée par les élus et la SADC Bellechasse-Etchemin, désignée comme fiduciaire, s'engage à financer le projet à la hauteur de 5 000\$ sur une période de 4 ans. Développement Économique Bellechasse accepte d'investir le même montant d'argent que la SADC. La démarche est également soumise à la Tables des intervenants en loisirs de Bellechasse ainsi qu'aux membres des instances de concertation jeunesse du territoire.

Le comité organisateur du troisième Rendez-vous s'associe à ACDC pour prendre en charge la gouverne du projet. Durant le mois de décembre 2018 le comité de travail développe le projet et se donne un plan de mise en œuvre afin de répondre aux exigences de la FLAC [RT 77]. Les membres de CRV présentent officiellement leur demande le 14 décembre à une représentante de la FLAC. Cette dernière confirme que la démarche bellechassoise correspond aux orientations de la Fondation et les informe que le financement devrait débiter par une étape de type « phase de dialogue ».

Les membres de CRV conviennent qu'il faut prendre le temps de développer une vision commune des besoins, de consulter l'ensemble des acteurs et citoyens intéressés par les jeunes et les familles et d'élaborer collectivement un projet de territoire pour orienter les actions collectives au cours des prochaines années. Cependant, ils veulent également être rapidement dans l'action et expérimenter, voire tester, les principes directeurs de l'action intersectorielle qu'ils ont priorisés. C'est pourquoi, dès le début de l'année 2019, un projet pilote d'activités parascolaires inter-écoles est développé en même temps que l'on précise le modèle de gouvernance de la démarche et que l'on prépare l'ouverture d'un poste de coordination [RT 80].

En mars 2019, CVR a une deuxième rencontre avec la FLAC pour présenter comment il entend mettre en œuvre le projet et créer un espace de dialogue en y associant l'ensemble des intervenants [RT 83]. Une troisième rencontre avec les représentants de la FLAC a lieu le premier avril. On envisage que la phase de démarrage irait de mai 2019 à mai 2020. Lors de la rencontre du 29 avril, le comité décide de désigner dorénavant CRV sous le nom d'Agir collectivement dans Bellechasse (ACB) [RT 84]. Le 7 juin, on reçoit la réponse de la Fondation à l'effet que sa contribution sera de 90 300 \$ pour la phase de dialogue [RT 89]. Le 17 juin, comité de coordination embauche une

agente de développement, un ajout qui permet d'offrir à la démarche un accompagnement que leur charge de travail ne permettait ni à l'ADT de la MRC ni à l'OC du CISSS de fournir. Les membres du comité font rapidement consensus sur le fait que la SADC de Bellechasse-Etchemin agisse comme fiduciaire du projet et que la MRC de Bellechasse héberge l'agente de développement. Malgré l'importance des impacts de ces décisions, elles ont été assez faciles à prendre parce que la confiance mutuelle régnait entre les partenaires et que tous étaient convaincus de l'importance des intérêts collectifs en cause.

Les Ateliers des savoirs partagés 2.0

L'hypothèse évoquée en juin 2018 d'une participation aux Ateliers des savoirs partagés (ASP) 2.0 se concrétise. À la fin de janvier 2019, deux personnes représentant les ASP2.0 rencontrent les gens de Bellechasse pour discuter de cette démarche portée par le CRISES et le TIESS et qui rassemblerait les collectivités de Saint-Camille, Petit-Saguenay et Bellechasse [RT 79]. On parle des thèmes sur lesquels ACDC pourrait organiser, dans le prolongement des Rendez-vous de Bellechasse, trois ateliers de transfert de connaissances par année. Cette rencontre était empreinte de convivialité. Les contacts établis avec Sylvain Laroche de la communauté de Saint-Camille dans le cadre du premier RDV Bellechasse en 2016 ont permis de créer des liens et d'identifier des convergences entre les communautés.

En février 2019, ACDC Gestionnaires-Intervenants accepte d'agir comme comité local de mise en œuvre des ASP 2.0 dans Bellechasse, le TIESS assumant le rôle de fiduciaire [RT 82]. Caroline Dufresne du TIESS, Denis Bussièrès du CRISES, Sylvain Laroche de Saint-Camille et Jean Bergeron de Petit-Saguenay partagent la coordination des ASP 2.0 avec Marie-Ève Lavoie, coordonnatrice des Ateliers dans Bellechasse. La première visite de terrain des trois communautés se fait dans Bellechasse les 24 et 25 avril [RT 85], préparée par Marie-Ève Lavoie avec le comité de pilotage local : Lucie Morin, OC du CISSS; Guy Boudreau, ADT de la MRC; Claude Lepage, Agent de développement culturel de la MRC; et René Lachapelle du Centre de recherche et de consultation en organisation communautaire (CRCOC).

La visite débute le 24 avril en après-midi à Saint-Vallier qui a transformé son église patrimoniale en centre municipal communautaire où sont regroupés les services municipaux et des espaces pour les activités communautaires. C'est aussi l'occasion de faire un arrêt à la Coopérative La Mauve fondée en 2002 qui distribue et transforme les produits d'une quarantaine de producteurs de la région de Chaudière-Appalaches et offre des paniers biologiques dans l'ancienne épicerie boucherie du village. La visite est suivie d'un souper pour faire connaissance au Pub de La Contrée à Buckland. Le groupe est logé à la Maison Saint-Bernard au Domaine du Lac-Vert (Saint-Damien-de-Buckland), un centre d'hébergement de la Congrégation des sœurs Notre-Dame-du-Perpétuel-Secours, en voie de se transformer en centre d'accueil et d'animation. Les présentations et animations du 25 avril se déroulent également à la Maison Saint-Bernard.

La journée s'ouvre par la présentation du projet des ASP 2.0 par les représentants du TIESS et du CRISES et un tour de table des personnes participantes des trois communautés territoriales et de la

communauté de recherche. Vient le tour de Bellechasse de présenter le territoire, la MRC et ACDC. Des projets réalisés dans les communautés illustrant l'action collective sur le territoire sont également présentés : la Cycloroute, les arrêts gourmands, les 10 comités multipartites sur l'avenir des églises et le projet CVR. La journée se clôt sur une présentation de la plateforme Passerelles qui permettra d'entretenir des relations entre les trois collectivités des ASP 2.0 de même que l'achat d'une licence pour le logiciel Zoom et de microphones en forme de bâtons de parole (*catch boxes*) pour tenir des réunions à distance. Plusieurs gestionnaires et intervenants d'ACDC ont participé à cette rencontre. Des citoyens ont également été mobilisés pour présenter des projets. Cette opportunité de présenter le territoire et de mettre en valeur nos réalisations est une source de fierté pour les acteurs.



Photo de groupe de la visite des trois territoires des ASP 2.0 au Domaine du Lac-Vert à Saint-Damien le 25 avril 2019

La seconde visite des collectivités a eu lieu à Saint-Camille les 3 et 4 octobre [RT 94]. Elle fut l'occasion de faire une visite de la municipalité et de prendre connaissance des projets en cours. La rencontre a permis un apprentissage dans le cadre d'un atelier sur l'approche narrative (ANR) guidé par Jacques Caillouette et Sébastien Bédard de l'Université de Sherbrooke. Ce sont « des ateliers où les participants partagent des récits élaborés à la première personne [...] dans l'optique d'une mobilisation citoyenne inclusive » (Tremblay *et al.*, 2021). L'objectif c'est de mieux valoriser le savoir des gens afin de leur permettre de les utiliser dans des projets partagés.

Une troisième rencontre qui devait se dérouler à Petit-Saguenay les 4 et 5 juin 2020 a été remise en cause par la proclamation à la mi-mars de mesures de confinement à cause de la pandémie de la COVID-19. La visite dans la communauté est remplacée par deux ateliers en vidéoconférence aux mêmes dates [RT 102]. L'événement a mis en valeur la richesse culturelle de la démarche de cette communauté, notamment le beau récit historique de la pièce *Marguerite* entièrement portée par des

bénévoles de la communauté. Un petit comité de recherche formé de Marie-Ève Lavoie, Denis Bussièrès, Annie Camus, Caroline Dufresne et René Lachapelle se penche sur des façons de mettre en œuvre la visée de partage des savoirs de pratique et de recherche et un article collectif rédigé par Pierre-André Tremblay et les chercheurs associés aux démarches des trois communautés a été soumis pour publication (Tremblay *et al.*, 2021). Afin de réaliser une phase 3.0 du projet des ASP, La Fondation Lucie et André Chagnon s'est engagée en décembre 2020 à contribuer à la hauteur de 100 000 \$ à cette nouvelle mouture pour laquelle il faudra sans doute solliciter d'autres sources de financement pour être en mesure d'élargir les Ateliers à six nouvelles communautés [RT 99].

Agir collectivement dans Bellechasse

Le Réseau jeunesse Bellechasse (RJB) a mené en 2018-2019 un projet pilote de 4 rencontres dans le but de créer un réseau des acteurs intervenant auprès des jeunes et des familles de Bellechasse. La quatrième rencontre a eu lieu le 29 mai 2019 et été l'occasion d'identifier les besoins des partenaires et de présenter Agir collectivement dans Bellechasse (ACB). Le Centre d'étude des conditions de vie et des besoins de la population (ECOBES) du Cégep de Jonquière a présenté le concept d'une Région éducative en réseau à partir de la démarche réalisée au Saguenay – Lac-Saint-Jean de 2012 à 2018. Jean-Yves Desgagnés, professeur au département de Psychosociologie et travail social de l'Université du Québec à Rimouski-Campus de Lévis, a contribué à l'identification et à l'analyse des enjeux identifiés : le transport, la santé mentale, l'inclusivité-diversité et la rétention des jeunes (sentiment d'appartenance). L'événement est devenu le premier atelier de Bellechasse dans le cadre des ASP 2.0 [RT 86].



Le groupe de la rencontre du 29 mai 2019

Cette quatrième rencontre a marqué la fin du RJB qui a choisi de se joindre à Agir collectivement dans Bellechasse dont la démarche correspond à ses objectifs. Ce ralliement marque le début d'ACB. Même si de nombreuses questions persistent, les partenaires sont intéressés à collaborer à une démarche territoriale inclusive et rassembleuse, s'inscrivant en complémentarité et sans dédoubler les instances existantes de concertation jeunesse. Ils obtiennent de la FLAC un soutien financier de 90 300 \$ [RT 89] ce qui permet l'embauche d'une personne à la coordination du projet. Le 17 juin 2019, ACB se dote d'un comité de coordination qui réunit une quinzaine de personnes de la MRC, du CISSS, de la SADC, du CJE, de différents établissements scolaires et de la Caisse Desjardins [RT 90]. Sa mission est de coordonner l'élaboration du projet de territoire, d'accompagner le projet pilote d'activités parascolaires inter-écoles et d'assumer les représentations auprès des divers acteurs collectifs de Bellechasse dont les municipalités. On souhaite qu'un maire se joigne au comité. On désigne aussi un nouveau comité exécutif pour veiller à la gestion du plan de travail. En plus du projet Parascolaire, ACB souhaite développer un plan d'action doté d'indicateurs de suivi visant les jeunes de 0-21 ans, développer un cadre de référence et établir de bonnes communications avec les divers réseaux institutionnels du territoire. On projette un premier rendez-vous d'ACB le 17 octobre afin, notamment, de dégager une vision commune. On demande à l'agente de développement d'accompagner des jeunes afin qu'ils arrivent préparés à cette rencontre.

L'agente de développement d'ACB présente le projet au conseil des maires de la MRC le 17 juillet [RT 91]. La municipalité de St-Henri qui n'est pas desservie par la Commission scolaire de la Côte-du-Sud (CSCS), adhère au projet, ce qui implique qu'il faudra trouver un mode de financement équitable : les jeunes de cette municipalité n'auront donc pas accès au projet pilote durant la première année. Trois élus sont désignés pour siéger au comité de coordination d'ACB. Cette présentation a été significative dans l'évolution de la démarche car les réactions observées pendant et après la rencontre ont permis aux membres du comité exécutif d'adapter leurs stratégies de mobilisation en fonction des élus qui adhéraient ou non à la démarche.

Le 12 septembre, le comité de coordination d'ACB se rencontre pour faire le point sur la mobilisation du milieu (secteurs municipal et scolaire), assurer le suivi du projet d'activités parascolaires, planifier le rendez-vous du 17 octobre et élaborer un plan de travail pour la phase de dialogue avec la FLAC [RT 92]. On établit des priorités parmi la dizaine d'enjeux identifiés par le Réseau jeunesse Bellechasse et ACDC : l'implication des jeunes dans leur communauté, l'accès à une diversité de services, l'attractivité des milieux de vie, des moyens de transport durables et adaptés, la santé mentale et le bien-être des enfants et de leurs parents. Les groupes de discussion prévus dans les prochaines semaines permettront de consulter aussi les jeunes sur ces priorités. Lors du rendez-vous du 17 octobre, trois jeunes seront invités à participer à une table-ronde avec trois adultes. On souhaite que ce rendez-vous permette d'établir trois enjeux comme base du plan d'action.

ACB souhaite améliorer l'utilisation des infrastructures scolaires, municipales et communautaires du territoire et mettre en œuvre, dans un plan d'action quinquennal, les principes directeurs retenus pour l'essor du « travailler ensemble » : intersectorialité, récurrence et intensité dans les actions, méthodes pédagogiques multiples et variées, connaissance de soi et du milieu, jeunes en action, entrepreneuriat et valorisation des compétences du 21^e siècle (collaboration, communication, facilité numérique et technologique, habiletés citoyennes, créativité et pensée critique). Deux rendez-vous des partenaires sont prévus afin de se connaître et se reconnaître pour définir une approche territoriale intégrée jeunesse. À terme la visée est de retenir et attirer des jeunes dans les collectivités de Bellechasse par un changement de culture et de pratiques qui répondent à leurs besoins.

Le projet local retenu par Agir collectivement dans Bellechasse (ACB) pour la première année des ASP 2.0, est l'organisation d'activités parascolaires offertes aux jeunes conjointement par les écoles et le milieu du loisir municipal. Les 7 activités données à l'automne 2019 ont lieu une fois par semaine durant 10 semaines, d'octobre à décembre. Les activités en sciences, sports, culture et langue sont offertes dans divers lieux du territoire, à tous les élèves des trois écoles secondaires et du centre d'éducation des adultes. Le transport entre les divers sites où sont offertes les activités et les écoles des jeunes est assumé par le projet [RT 95].



L'atelier de journalisme dans le cadre du projet d'activités parascolaires - Automne 2019

Les activités parascolaires ont débuté le 8 octobre et les sept groupes sont pratiquement complets totalisant 110 participants : athlétisme, balle rapide, technique de scène, danse, journalisme et technologies de l'information, mécanique et basketball. La CSCS, les écoles et deux municipalités collaborent pour l'élaboration de l'offre et la réalisation de ces activités. On espère que cela permettra d'accroître le sentiment d'appartenance au territoire puisque les jeunes se regroupent sur différents sites selon leurs choix, ACB assurant le financement des déplacements vers chacun des lieux d'activité. Il pourrait être intéressant d'intégrer les élèves de 6^e année afin de favoriser la transition entre l'école primaire et secondaire par l'entremise des activités parascolaires qui ont lieu dans les écoles secondaires, mais ce fut pas retenu. Dans cette première session d'expérimentation du projet pilote c'est l'agente de développement d'ACB assure la coordination du projet, mais il faudra éventuellement partager la responsabilité entre les acteurs impliqués afin que l'accompagnement de l'agente de développement ne soit plus nécessaire. Il faudra que ce transfert de responsabilités se fasse de manière graduelle car cela exige un changement de culture de la part de certains acteurs institutionnels.

Le premier Rendez-vous d'ACB

Le premier Rendez-vous qui s'est tenu le 17 octobre, lance officiellement la démarche d'ACB et vise à ce que les partenaires se connaissent et se reconnaissent et à identifier les principaux enjeux afin de produire un plan d'action triennal à présenter à la FLAC en mai 2020 [RT 93]. La mise en route de la rencontre est assurée par les jeunes qui présentent les enjeux qu'ils ont identifié dans le cadre de cinq groupes de discussion en septembre et au début octobre. La participation des écoles à la préparation de ce premier rendez-vous et leur engagement dans la démarche a permis la tenue de ces groupes de discussion avec les élèves. Les jeunes ayant participé aux rencontres préparatoires sont présents : sur les 120 personnes qui ont participé au RDV, 20 sont des jeunes des écoles secondaires et du Centre d'éducation des adultes.



Photo de groupe prise lors du 1er Rendez-vous Agir collectivement dans Bellechasse. 17 octobre 2019 au Centre socio-culturel de Saint-Gervais.

Lors de ce rendez-vous, en plus de la présence des jeunes on a remarqué la participation d'acteurs qui étaient peu présents dans ce type de rencontres collectives dans le passé : des responsables de loisirs, des conseillers municipaux et des membres de conseils d'établissements scolaires. On peut supposer que cette formule correspond mieux à leurs attentes, la participation à un rendez-vous étant moins contraignante que l'engagement dans une concertation jeunesse locale qui nécessite une participation plus soutenue et plus exigeante en termes de temps.

La compilation des fiches d'évaluation remplies par 70 des 120 participants indique une satisfaction générale : le déroulement de la journée a été apprécié et 69 personnes indiquent leur intention de participer au deuxième rendez-vous. Trois enjeux prioritaires ont été identifiés : l'engagement des jeunes dans leur communauté, la santé mentale et la mobilité-transport. Ces priorités feront l'objet des travaux du deuxième Rendez-vous en février 2020. Les membres d'ACB sont satisfaits de cette rencontre et estiment que la présence des jeunes a insufflé un dynamisme particulier dans les échanges et que leurs besoins ont été entendus par les acteurs du milieu. La participation des jeunes génère beaucoup de fierté chez les membres d'ACB qui souhaitent les impliquer davantage dans le processus d'élaboration du plan d'action. Cela nécessite un changement de culture et de structure dans les pratiques de concertation, ce qui ne s'instaure pas facilement. Le défi des acteurs est de passer de la parole aux actes sans instrumentaliser les jeunes. C'est une chose de les consulter, mais c'en est une autre de les engager dans le processus en leur donnant un pouvoir d'influence et un pouvoir d'agir.

Le comité de coordination estime que la rencontre a mis en évidence l'importance des communications pour faire connaître et renforcer ce qui se fait sur le territoire et stimuler une action collective intersectorielle, intergénérationnelle et interculturelle. Les services en place sont mal connus des jeunes alors que leur participation est souhaitée. La page Facebook créée le 1^{er} octobre devrait stimuler la circulation des informations et les visites dans les écoles devraient permettre d'élargir la participation des jeunes au prochain rendez-vous. On cherche même une formule qui leur permettrait de vivre une expérience de participation citoyenne soit en participant par vidéoconférence à l'heure du dîner à une partie des rencontres du comité de coordination, soit en créant un comité jeunesse d'ACB. En inscrivant les enjeux dans le plan d'action, on convient de mettre en évidence l'intersectorialité du projet en précisant ce qui relève des jeunes, de la famille, de l'école et de la communauté.

Le deuxième Rendez-vous d'ACB

Le deuxième Rendez-vous a eu lieu le 22 février 2020 à Sainte-Claire [RT 97]. Il a réuni une centaine de personnes parmi lesquelles une vingtaine de jeunes dont la participation active a été particulièrement remarquée. Les membres d'ACB ont réservé des espaces de parole aux les jeunes dans le déroulement de la rencontre.

Quatre thématiques ont été abordées dans autant de blocs comportant un travail en ateliers : la collaboration intersectorielle et la mobilisation ; l'implication des jeunes dans la communauté ; la santé mentale et le bien-être des jeunes et des familles ; et la mobilité et le transport. Ce dernier

enjeu en particulier a suscité les commentaires des jeunes : les distances en milieu rural compliquent les déplacements et affectent la capacité de rencontres avec les réseaux d'amis développés à l'école. Plusieurs possibilités ont été évoquées, mais on a souligné en particulier qu'il serait intéressant d'offrir des navettes pour permettre la participation à des événements rassembleurs comme les festivals. Les jeunes ont aussi souhaité qu'on leur donne davantage la parole et qu'on leur offre des occasions de développer leurs capacités citoyennes. Ils ont aussi rappelé que c'est eux qui sont les meilleurs ambassadeurs pour rejoindre les jeunes. La problématique de la santé mentale est bien réelle, mais il n'est pas facile d'identifier des pistes de solution si ce n'est la promotion de saines habitudes de vie.



Lors du deuxième Rendez-vous, les jeunes prennent la parole !

En fonction des enjeux priorités, le défi demeure de voir comment ACB peut apporter sa contribution tout en respectant les organismes, les comités et les instances de concertation qui y travaillent déjà. La mission d'ACB est d'élaborer un plan d'action pour l'épanouissement des jeunes âgés de 0 à 21 ans en consolidant l'action intersectorielle et non de développer des services directs auprès des jeunes. À défaut de bien faire comprendre cette distinction dans l'élaboration du plan d'action, ACB risque d'apporter de la confusion : certains partenaires craignent qu'ACB vienne dédoubler ce qui se fait déjà dans le milieu, voire tente de les remplacer. Cette approche est différente de l'organisation d'un projet et il n'est pas nécessairement facile de se l'approprier, autant pour les membres d'ACB que pour les acteurs du milieu.

Le troisième Rendez-vous d'ACB

Le troisième Rendez-vous d'ACB a bien eu lieu comme prévu le 14 mai 2020, mais il a été bousculé par la crise du coronavirus [RT 100]. L'événement s'est tenu en format virtuel. Une soixantaine de personnes ont participé à l'adoption du plan d'action triennal élaboré à partir des réflexions et constats des précédentes rencontres. En plus de Mélanie Tremblay qui a présenté en ouverture l'expérience de COSMOSS dans le Bas-Saint-Laurent, on a donné encore une fois la parole à des jeunes. De nouveau, l'importance de l'implication et de la participation des jeunes dans le cadre de la démarche a été soulevée par plusieurs participants.

Les objectifs du plan d'action reflètent le choix d'enjeux discutés lors des rendez-vous précédents :

1. Consolider la collaboration entre les organisations du territoire de Bellechasse pour optimiser l'accès aux services destinés aux jeunes et aux familles ;
2. Favoriser l'engagement social des jeunes pour qu'ils deviennent des acteurs clés du développement du territoire ;
3. Agir sur les déterminants personnels et familiaux de la santé mentale et du bien-être des jeunes ;
4. Optimiser les services en transport en fonction des besoins des jeunes et des familles.

L'agent de développement culturel de la MRC et l'agente de développement d'ACB ont fait une animation dynamique et la présentation de type Prezi de Marie-Ève Lavoie a facilité la présentation et la compréhension du plan d'action 2020-2023. Celui-ci a été adopté à l'unanimité. L'agente de développement a précisé que des modifications peuvent y être apportées au cours des prochains mois afin que les objectifs et les actions correspondent aux besoins des jeunes surtout en contexte de pandémie où la situation peut évoluer rapidement.



Une partie des personnes présentes virtuellement au troisième Rendez-vous du 14 mai

L'évaluation de ce rendez-vous a été réalisée sous forme de sondage en ligne. Les répondants au sondage soutiennent que le maintien de la mobilisation, la communication, le financement, l'implication des jeunes et la réflexion sur la pérennité de la démarche sont d'importants défis à garder en tête. De plus, au terme de cette phase de dialogue, force a été de constater que très peu de pistes de collaboration et d'action en lien avec la tranche d'âge 0-12 ans ont émergé des consultations. L'implication des acteurs 0-12 ans pour définir d'éventuelles pistes d'actions et de collaboration, ainsi que des acteurs en santé mentale est également un défi qui reste à relever.

Le 17 juin 2020, l'agente de développement partageait l'information à l'effet que le conseil d'administration de la Fondation Lucie et André Chagnon a accepté de soutenir la démarche territoriale en octroyant un montant de 360 000 \$ pour une période de 3 ans [RT 101]. À la suite de ce courriel, de nombreux partenaires ont exprimé leur enthousiasme concernant cette bonne nouvelle. Ils ont également souligné le travail réalisé par plusieurs acteurs du milieu et plus particulièrement celui de l'agente de développement en poste depuis à peine un an.

3. LES JALONS D'INNOVATION DANS LA DÉMARCHE COLLECTIVE DE BELLECHASSE

Le récit, au chapitre précédent, des trois démarches d'action collective concertée dans Bellechasse est le matériau à partir duquel notre recherche tente de répondre aux deux questions suivantes :

1. Quels processus de co-apprentissage ont permis un croisement de savoirs et un transfert de connaissances bidirectionnel entre les acteurs de Bellechasse et des chercheurs, d'une part, de même qu'avec d'autres ressources régionales, nationales et internationales, d'autre part ?
2. Est-ce que ces processus de coproduction de connaissances ont accru la capacité réflexive et favorisé la mise en place d'initiatives locales innovantes ?

Partant du récit et à l'aide de la grille d'identification des résultats transitoires (Annexe B) développée par Bilodeau *et al.* (2018a et b), nous avons cherché des jalons d'innovation en termes de prise en charge collective dans Bellechasse. Nous avons relevé 102 résultats transitoires [RT] indiqués dans le récit et classés numériquement selon le moment de leur apparition (voir Annexe C). Ils sont qualifiés selon qu'ils contribuent à constituer et maintenir l'intervention, présenter et influencer, ou bien faire converger vers l'action les acteurs et les ressources nécessaires (Annexe D). Notre liste chronologique comporte 102 résultats transitoires s'échelonnant de 2003 à juin 2020 : 27 jalonnent la démarche de La Contrée en montagne de Bellechasse ; 48, celle d'Actions concertées en développement des communautés (ACDC) ; et 27, la première période d'Agir collectivement dans Bellechasse (ACB).

3.1. Ce que montre le tableau des résultats transitoires

Les démarches d'action collective concertée de Bellechasse ont en commun d'être axées sur le développement d'un leadership partagé et sur la participation citoyenne. Les innovations qui en découlent sont d'abord de l'ordre de la création de réseaux et de la mise en place de structures dotées de règles permettant d'expérimenter de nouvelles formes de gouvernance. Ces démarches ont aussi permis la concrétisation de projets économiques et d'innovations en développement communautaire. Une grande partie des RT renvoie à la production de plans et de projets ainsi que de démarches pour les soumettre aux différents partenaires qui constituent autant de relais visant à mettre en mouvement un mode de gouvernance souhaité pour le développement intégré du territoire.

Les nouveaux mécanismes de gouvernance

N'ayant pas réussi à obtenir un laboratoire rural dans le cadre de la Politique nationale de la ruralité 2007-2014, les maires de quatre des sept municipalités dévitalisées de Bellechasse – Saint-Léon-de-Standon, Saint-Nazaire-de-Dorchester, Notre-Dame-Auxiliatrice-de-Buckland et Saint-Philémon – se sont dotés d'une structure de travail conjoint qui deviendra en juillet 2012 La Contrée en montagnes dans Bellechasse, un organisme à but non lucratif en mesure d'élaborer un plan stratégique de développement et de solliciter des fonds pour des projets communs aux municipalités membres. Les administrateurs de l'organisme sont à la fois des élus et des citoyennes et citoyens du territoire. Permettant à la fois de préserver l'identité et l'appartenance à une municipalité et de pallier la perte de services de proximité du fait de la décroissance, un tel modèle

d'organisation, inspiré des expériences françaises d'intercommunalité, représente une forme intéressante d'alternative aux fusions des municipalités pour préserver leur capacité d'action. La mise en œuvre dès l'été 2011 d'un camp de jour unifié pour les jeunes démontre que le regroupement des forces permet de concrétiser des activités compromises par la perte de ressources résultant de la décroissance. Le camp de jour a d'ailleurs connu un développement au-delà du territoire de La Contrée puisqu'il rejoint maintenant 9 municipalités de Bellechasse – cinq de plus que les municipalités de La Contrée – et que le directeur des loisirs de Saint-Damien en assume maintenant la coordination. Il s'agit d'une retombée très concrète pour la vitalité de ces collectivités.

La création d'ACDC en novembre 2011 a représenté un saut qualitatif en termes de gouvernance par rapport à diverses expériences de travail en comité réunissant les divers intervenantes et intervenants collectifs (IC) du territoire. Sans remonter à l'expérience de partage des savoirs initiée par l'organisatrice communautaire du CLSC dès les années 1980, Bellechasse a une histoire de concertation des IC qui s'est renforcée lors de l'initiative initiée par la Direction régionale de Santé publique de caractérisation du territoire de 2006 à 2008. ACDC a pris sa pleine stature en se donnant, en décembre 2012, un cadre de référence axé sur le développement des communautés de la MRC de Bellechasse. Reposant strictement sur l'adhésion volontaire des partenaires, la formule s'est montrée suffisamment efficace pour organiser des événements qui ont entraîné un élargissement des adhésions à quelques reprises en 2016 et 2017. L'organisation des Rendez-vous de Bellechasse (RDV) avec la contribution de La Contrée a notamment permis à ACDC de partager une vision de l'action concertée en développement du territoire avec près de 300 personnes de diverses municipalités et rendu possible l'émergence du projet Agir collectivement dans Bellechasse (ACB).

C'est le bilan particulièrement positif du 3^e RDV de Bellechasse sur la réussite éducative qui a incité les partenaires à entreprendre une jonction avec les expériences de concertation jeunesse et famille du territoire et permis la création d'ACB. La découverte de la recherche-action Région éducative en réseau, grâce à la contribution de Stéphane Allaire, professeur à l'UQAC, et l'engagement de la Commission scolaire de la Côte-du-Sud ont créé les conditions de lancement du projet qui a permis la réalisation de trois rendez-vous comme étapes de production d'un plan stratégique et constitué des ateliers des ASP 2.0 dans Bellechasse. L'innovation dans cette démarche a été la prise de parole des jeunes pour discuter des enjeux qui les concernent et l'organisation d'activités parascolaires intermunicipales dans le cadre d'une collaboration intersectorielle.

Les réalisations d'ordre économique

Un indice certain de l'impact de l'action de ces écosystèmes d'action concertée c'est leur capacité à contribuer efficacement à l'essor de l'activité économique. C'est principalement La Contrée en montagnes de Bellechasse qui peut afficher des succès à ce niveau puisque la tentative d'associer les entreprises du territoire à la démarche d'ACDC lors du 4^e Rendez-vous de Bellechasse n'a pas

donné les résultats souhaités malgré la présence de plusieurs entrepreneurs locaux. La Contrée peut afficher au moins trois réussites.

La création de la Coopérative de solidarité Brasserie de la Contrée en janvier 2013 et l'ouverture à Notre-Dame-Auxiliatrice-de-Buckland du Pub de la Contrée sont des réussites directement attribuables à la démarche de planification stratégique de La Contrée. Relié à d'autres activités de production locale, ce lieu de rencontre est une réussite économique reposant sur la solidarité des partenaires du projet initialement formulé dans le cadre du Rendez-vous économique. Il a fallu pour y arriver réunir les ressources permettant au brasseur de mettre son expertise au service de l'activité économique de secteur.

La création en septembre 2017 des Choux gras, coopérative de solidarité dont la mission est d'expérimenter la production végétale en permaculture, est un autre exemple du dynamisme économique de La Contrée. Le savoir-faire des jeunes promoteurs a été reconnu par la municipalité de Saint-Léon-de-Stanton qui leur a confié l'aménagement d'un parc. En 2019, la Coop se voit offrir un emplacement pour établir son siège social à Saint-Damien par la Congrégation Notre-Dame-du-Perpétuel-Secours.

La volonté de valoriser les capacités touristiques du secteur a amené l'élaboration d'un Cadre de référence de l'industrie touristique et l'obtention d'un soutien financier à même le Fonds d'appui au rayonnement des régions pour l'organisation d'un Forum touristique en mai 2018 qui a réuni les 33 municipalités des MRC de Bellechasse et des Etchemins, un élargissement important des partenariats pour la mise en valeur du Parc régional du Massif du Sud Bellechasse Etchemins dont l'accueil est à Saint-Philémon.

Les innovations en développement communautaire

Sur le terrain du développement des collectivités, c'est du côté d'ACDC et d'ACB que nous trouvons le plus de réalisations. Après un bilan plutôt positif au début de 2012 des démarches de concertation du territoire, la tentative de rallier les institutions locales à une approche de gouvernance partagée n'a pas réussi et la fin abrupte du Réseau de soutien aux acteurs locaux du développement des communautés à la suite de l'abolition des agences de la santé et des services sociaux par le gouvernement québécois a fermé une piste prometteuse. Cependant les partenaires d'ACDC ont su mettre à profit la planification stratégique de la MRC et une alliance avec La Contrée en montagnes de Bellechasse pour réaliser les Rendez-vous de Bellechasse (RVB) dont un effet direct a été l'élargissement du nombre de partenaires autour de la table.

Une autre retombée majeure des RVB a été l'émergence de la démarche autour de la réussite éducative qui a mené à la création d'Agir collectivement dans Bellechasse (ACB). Le bilan du 3^e Rendez-vous a débouché sur des projets pour stimuler l'appartenance des jeunes au territoire par des activités parascolaires intermunicipales et l'organisation d'une grande démarche de réflexion collective sur les enjeux jeunesse qui a donné la parole aux jeunes. Le plan d'action a décroché un

soutien financier de la FLAC pour une durée de trois ans. La captation de cette ressource financière majeure a été le levier qui a convaincu des acteurs locaux d'investir dans la démarche.

La production de relais

C'est sans contredit la production de relais qui occupe le plus de place dans la feuille de route des trois démarches d'action locale concertée dans Bellechasse.

Les missions en France ont joué un rôle considérable dans l'engagement des partenaires de La Contrée. Elles ont été des occasions d'appropriation d'un mode de collaboration entre municipalités qui a donné son élan au projet. Par la suite, trois rendez-vous sur autant de dimensions du développement ont conduit à l'adoption d'un plan de développement durable et suscité les réalisations économiques déjà présentées. Ces démarches ont été accompagnées par un chercheur de la Chaire Desjardins en développement des petites collectivités de l'UQAT qui a produit un schéma logique comme base d'évaluation du parcours de La Contrée. L'expérience a aussi obtenu la reconnaissance de son modèle de gouvernance par Solidarité rurale Québec et la Fédération québécoise des municipalités.

Les IC d'ACDC ont produit les fiches de caractérisation des communautés locales de Bellechasse, mené une enquête sur les concertations sectorielles en collaboration avec la CRCOC-UQO afin de dégager les convergences et d'initier une démarche de vision partagée du territoire de Bellechasse, et pris part aux consultations de la MRC en vue de la production de son plan stratégique 2015-2019. C'est cependant la réalisation des cinq Rendez-vous de Bellechasse qui a élargi son audience dans les collectivités en suscitant une participation nombreuse et soutenue d'un événement à l'autre. Le modèle d'ACDC a aussi fait l'objet de diverses présentations en-dehors du territoire, chacune étant l'occasion d'une réflexion des partenaires sur leur pratique et d'une discussion avec des acteurs collectifs d'autres régions du Québec.

Issu de ces RVB, Agir collectivement dans Bellechasse a d'abord entrepris des tournées pour présenter le projet aux divers acteurs concernés puis à des bailleurs de fonds, notamment la FLAC. Les trois rendez-vous d'ACB ont été autant de moments d'élaboration d'une planification jeunesse planification réalisée avec les acteurs famille-jeunesse et les jeunes eux-mêmes, planification dont la qualité a été reconnue par la FLAC.

3.2. Les processus de co-apprentissage : croisement de savoirs et transfert de connaissances

À la question relative à des processus de co-apprentissage ayant permis un croisement de savoirs et un transfert de connaissances bidirectionnel entre les acteurs de Bellechasse, avec des chercheurs et avec d'autres territoires, nous pouvons maintenant en identifier concrètement.

La Contrée en montagne de Bellechasse est littéralement une histoire de partage de savoirs aussi bien dans la période d'apprentissage qui caractérise sa mise en place, notamment avec des élus français et des experts universitaires, que dans la période d'ouverture sur d'autres collectivités qui marque le virage vers un projet de développement économique en tourisme. La structure de

gouvernance de la Contrée repose sur le partage de savoirs entre des élus, des citoyennes et citoyens et des professionnels. La création de cet OBNL a permis aux quatre municipalités dévitalisées du territoire de solliciter les ressources d'organisations régionales et provinciales. À de nombreuses reprises les membres de la Contrée ont été invités à partager leur expérience de gouvernance partagée dans le cadre de colloques, de congrès et de cours universitaires. Ils ont aussi accueilli des visites exploratoires qui leur ont permis de partager l'expérience de la Contrée avec des personnes qui résident au Québec ou ailleurs.

Le cheminement d'ACDC repose aussi sur le partage des savoirs entre intervenantes et intervenants collectifs appartenant à divers réseaux (santé et services sociaux, municipalités, action communautaire). Ce partage a débouché sur la création d'un écosystème d'action collective locale (EACL) initiateur de diverses initiatives de partage de connaissances à l'échelle locale : les fiches de caractérisation des communautés locales, le Rendez-vous des générations, la création du *Résot@bles*, un bulletin de liaison entre les concertations. ACDC a mis à contribution la CRCOC lors d'une rencontre sur la concertation et partagé son expertise dans une rencontre élargie avec les partenaires des tables de concertation et des élus, de même que lors des consultations en préparation du plan stratégique de la MRC. Les RDV de Bellechasse ont été pensés comme des démarches de partage des savoirs entre acteurs locaux et des ressources externes visant formellement « le développement des connaissances et des capacités d'agir (...) dans l'optique de soutenir un développement territorial intégré et durable » (Document de travail du 2016-06-01).

Les leaders d'ACDC ont participé à des partages de savoirs au niveau de la région de Chaudière-Appalaches : dans le Réseau de soutien aux acteurs locaux du développement des communautés initié par l'Agence de la santé en collaboration avec l'INSPQ, lors de l'Université rurale du Québec en Chaudière-Appalaches de même que lors de la rencontre des intervenantes et intervenants collectifs du secteur de la santé et des services sociaux et du secteur municipal. Le partage s'est aussi élargi à l'échelle nationale dans le cadre du Colloque du RQIIAC, aux Journées annuelles de santé publique et finalement avec les ASP 2.0.

3.3. Le développement de la réflexivité collective et la mise en place d'initiatives innovantes

Quant à démontrer que ces processus de coproduction de connaissances ont accru la capacité réflexive et favorisé la mise en place d'initiatives locales innovantes, le panorama des réalisations met en évidence au moins trois niveaux de réalisation : la création de réseaux de coopération, de dispositifs d'amélioration de la qualité de vie et de modèles de gouvernance afin de renouveler et assouplir les structures en place et avoir les moyens de mieux agir sur les enjeux complexes du développement durable.

La création de réseaux de coopération

Les divers processus de co-apprentissage ont alimenté la créativité des IC bellechassois d'abord en favorisant le développement de lieux de renforcement de l'intersectorialité. L'indice le plus significatif est certainement l'élargissement constant d'ACDC à divers moments de son parcours, mais particulièrement au moment des premiers Rendez-vous de Bellechasse. Dans la même veine

on peut considérer que la création du *Résot@bles* a fourni aux acteurs collectifs du territoire un outil de liaison entre instances de concertation. Enfin, la création des RVB, inspirés par l'expérience des ASP de Saint-Camille, a axé les processus de concertation sur l'élargissement de la mobilisation citoyenne en termes de participation à ces activités.

Des dispositifs susceptibles de permettre de nouvelles façons de faire pour la qualité de vie

Le ralliement aux ASP 2.0 avec le projet Agir collectivement dans Bellechasse (ACB) a débouché sur la production d'un plan d'action jeunesse élaboré en tenant compte des attentes exprimées par les jeunes eux-mêmes et accueillies par les divers partenaires. Cette démarche a rendu possible un soutien consistant pour trois ans venant de la FLAC et l'engagement de bailleurs de fonds locaux enthousiastes de soutenir un projet structurant.

Un modèle de gouvernance qui permet de dépasser la rigidité des structures en place

La Contrée en montagne de Bellechasse est une innovation au Québec sur l'enjeu complexe de la coopération intermunicipale, vitale pour les petites municipalités mais qui se bute au sentiment d'appartenance à sa localité. Le caractère innovant de la formule a été souligné par Solidarité rurale Québec et la FQM, mais aussi par le fait qu'il attire d'autres MRC à s'en inspirer. Le ralliement de toutes les municipalités de Bellechasse et des Etchemins autour du plan de développement touristique est une réussite qui, tout en n'étant pas un cas unique dans le cadre de tels projets, n'en est pas moins remarquable.

À ce niveau il faut cependant noter que ACDC n'a pas réussi à établir des rapports de leadership partagé avec les élus municipaux de la MRC. Après les premières réticences et la non-prise en compte par la MRC des priorités d'ACDC dans sa planification stratégique, des collaborations ont néanmoins été établies pour la réalisation et dans les suites des Rendez-vous de Bellechasse. La réalisation d'actions concertées identifiée dans le cadre de référence comme objectif à atteindre fait d'ACDC un espace de dialogue dans lequel gestionnaires et intervenants construisent une vision commune du territoire selon une approche intersectorielle.

CONCLUSION

Les territoires locaux sont en transition aussi bien du fait des changements dans les politiques publiques que des défis que soulève la transition socioécologique.

Après avoir gravement fragilisé les capacités d'action des territoires en abolissant la Politique nationale de la ruralité, en affaiblissant les centres locaux de développement, en faisant disparaître les conférences régionales des élus et en hyper centralisant les grands réseaux de la santé et des services sociaux et de l'éducation, le gouvernement du Québec a donné aux MRC un statut de gouvernement de proximité. Quelles que soient les limites de cette reconnaissance, les réseaux d'action concertée pour le développement territorial sont en processus d'apprentissage de nouveaux rapports de pouvoir. Les modèles hérités du passé sont désuets. La multiplication des crises – pandémie de la COVID 19, événements climatiques perturbant de plus en plus les capacités de produire, épuisement des ressources et perte de la biodiversité, impact des inégalités sociales alors que le filet social est affaibli, montée des revendications des communautés marginalisées ou exclues, etc. – crée une urgence de transformation de la société qui ne peut réussir sans que la population soit associée au changement. Les organismes de la société civile et les élus municipaux sont en train d'appriivoiser les règles de la gouvernance et du partage des leaderships qu'exige une démocratie participative. Les enjeux complexes de la transition socioécologique font de ces formes nouvelles de coopération un passage obligé.

L'expérience bellechassoise est intéressante non pas parce qu'elle serait un modèle, mais parce qu'elle démontre l'importance de la durée pour donner une réalité à la prise en charge du territoire par la population qui l'habite. Il ne s'agit pas d'une expérience isolée même si elle est unique parce qu'ancrée dans la réalité de Bellechasse. Elle fait partie d'un ensemble de démarches similaires dans plusieurs coins du Québec qui préparent sans doute un renouvellement du modèle québécois mis à mal par les décennies de gestion néolibérale. Avec une diversité de dénominations qui correspond à la diversité des milieux de vie, les efforts pour créer des espaces démocratiques sont porteurs d'alternatives pour mettre en marche concrètement la transition socioécologique. La convergence de ces efforts collectifs concertés ne se fera pas toute seule et c'est ce qui fait l'intérêt d'expériences de liaison du type des ASP.

La perspective de multiplier les jumelages et de renforcer les échanges n'est pas unique aux ASP. La préparation d'états généraux du développement des communautés en 2022, les campagnes de mobilisation des organismes d'action communautaire autonome, les ressources de soutien qui contribuent à renforcer la capacité d'intervention des organismes sont autant d'avenues de convergence. L'originalité des ASP est de miser sur le partage des savoirs dans une certaine durée. Le défi est de mobiliser les ressources financières pour que ce partage repose sur des rencontres entre les personnes qui sont actives dans les réseaux locaux. L'expérience des échanges en mode virtuel durant la période de confinement a permis d'expérimenter des modes de communication qui libèrent des contraintes des déplacements. Mais elle a aussi démontré que les rapports

interpersonnels qui donnent du sens et motivent les engagements ont souffert de la distance entre les gens. La philanthropie a pris le relais des sources publiques tariées par les réformes des années 2010, mais il faudra interpeler l'État qui doit assumer une distribution équitable des ressources. C'est d'autant plus important que les changements en élaboration devront passer des initiatives des milieux aux politiques publiques pour que la transition socioécologique ne soit pas qu'un mot creux.

Les ASP 3.0 s'ouvrent donc avec des perspectives larges et l'obligation de hausser d'un cran le croisement de savoirs et le transfert de connaissances comme avenues de convergence des écosystèmes d'action collective locale.

BIBLIOGRAPHIE

- Actions concertées en développement des communautés de Bellechasse (ACDC, 2012), *Cadre de référence, Mandats, Valeurs, Vision*, Bellechasse tout naturellement pour les communautés, Version du 20 décembre, 7p.
- Actions concertées en développement des communautés de Bellechasse (ACDC, 2013), *Compilation des questionnaires diffusés auprès des membres d'ACDC sur les pratiques de concertation dans le territoire de la MRC de Bellechasse*, 22 mars, 14p.
- Actions concertées en développement des communautés de Bellechasse (ACDC, 2015). *Concertation et développement territorial intégré*, 22 avril, 25 diapositives.
- Apparicio P., M. Gagnon, P. Negron, C. Rojas (2011). *Portrait socioéconomique de la région de la Chaudière-Appalaches. Synthèse des territoires relevant des centres locaux d'emploi (CLE)*, INRS–Emploi Québec Île-de-Montréal, 35 p.
- Aubin, J.-F. (2010), « Approche territoriale intégrée versus lutte à la pauvreté? », *Revue vie économique*, Vol.1 n° 4, mai, 5p. <http://www.eve.coop/?r=5>
- Bilodeau A., L. Potvin, C. Lefebvre et M. Galarneau (2018a). *Le point sur... l'action intersectorielle. Quels sont les effets de l'action intersectorielle locale sur les milieux de vie et comment sont-ils produits ?*, Léa-Roback - Centre de recherche sur les inégalités sociales de santé de Montréal, 8p.
- Bilodeau A., M. Galarneau, C. Lefebvre et L. Potvin (2018b). “Linking process and effects of intersectoral action on local neighbourhoods: systemic modelling based on Actor-Network Theory”, *Sociology of Health & Illness*, Vol. 41, n°1, p.165-179.
- Boggs, J. P. (1992), “Implicit Models of Social Knowledge Use”, *Knowledge: Creation, Diffusion, Utilization*, Vol.14, n°1, September, p.29-62.
- Bondizio, E. S., E. Ostrom et O. R. Young (2013), « Connectivité et gouvernance des systèmes socio-écologiques multiniveaux : le rôle du capital social », *Revue management et avenir*, Vol. 7 n°65, Management Perspective Ed., p.108-140.
- Bourassa, A. et O. Laplante (2016). *Des avancées et des défis en Chaudière-Appalaches pour une région en santé*, Centre intégré de Santé et Services sociaux de Chaudière-Appalaches, 50p.
- Bourque, D. (2008), *Concertation et partenariat. Entre levier et piège du développement des communautés*, Québec : Presses de l'Université du Québec, 142p.
- Collectif pour un Québec sans pauvreté (2011), *Des territoires occupés? Réflexions et constats sur l'approche territoriale intégrée*, Première version, 1^{er} juin, 12p.
[http://www.cdcdrummond.com/medias/doc/general/110601-%20Des%20territoires%20occupés%20\(ATI\).pdf](http://www.cdcdrummond.com/medias/doc/general/110601-%20Des%20territoires%20occupés%20(ATI).pdf)
- Comeau, Y. (2009). *Réalités et dynamiques régionales de l'économie sociale. La Capitale-Nationale et Chaudière-Appalaches*, Montréal : Éditions Vie Économique [EVE], 238p.

- Comeau, Y. (2003). *Le communautaire, la nouvelle économie sociale et leurs retombées en région Chaudière-Appalaches*, En collaboration avec l'InterCDC Chaudière-Appalaches, L'Islet : Terres fauves - Maison d'édition de la Coopérative de services aux écrivains de la Côte-du-Sud, 199p.
- Denis, J.-L., P. Lehoux et F. Champagne (2004), "A Knowledge Utilization Perspective on Fine-Tuning Dissemination and Contextualizing Knowledge", dans F. Champagne et L. Lemieux-Charles (dir.), *Using Knowledge and Evidence in Health Care: Multidisciplinary Perspectives*, Toronto: Toronto University Press, p.18-40.
- Divay G. (2019). « Les proximités du milieu de vie » dans G. Divay, S. Belley, L. Caron, E. Charbonneau et M.-C. Prémont, *Le management municipal. Tome 1 Un gouvernement de proximité ?*, p.11-41.
- Divay, Gérard (2016), "Public performance and the challenge of local collective action strategies: Quebec's experience with an Integrated Territorial Approach", *International Review of Administrative Sciences*, Vol.82 (3), p.472-489.
- Divay G., P. J. Hamel, D. Rose, A.-M. Séguin, G. Sénécal, P. Bernard, B. Charbonneau, G. Côté, P. Herjean (2006), *Projet pilote de revitalisation urbaine intégrée : Démarche d'évaluation*, INRS Centre Urbanisation Culture Société, Montréal, 260p.
- Doucet, C. (2020). *Le modèle agricole territorial. Nouveaux rapports entre agriculture, société et territoire*, Québec : Presses de l'Université du Québec, 139p.
- Fontan J.-M. et J.-F. René (2014), « La recherche partenariale et la mobilisation citoyenne. Innovation sociale de rupture ou de continuité ? », dans Fontan J.-M., J.-L. Klein et D. Bussièrès (dir.), *Le défi de l'innovation sociale partagée. Savoirs croisés*, Québec : Presses de l'Université du Québec, p.85-113.
- Gélineau L., É. Dufour et M. Bélisle (2012), « Quand recherche-action participative et pratiques AVEC se conjuguent: enjeux de définition et d'équilibre des savoirs », *Recherches Qualitatives*, Hors-Série, n° 13, p.35-54.
- Giddens, Anthony (1984). *The Constitution of Society. Outline of the Theory of Structuration*, Berkeley and Los Angeles: University of California Press, 402p.
- Grould, L. et G. Boudreau. (2020). « L'intervention collective en milieu de vie, la rencontre de deux réseaux, le réseau municipal et celui de la santé et des services sociaux, en Chaudière-Appalaches ». *Le Cahier du RQIIAC*, p.35-40.
- Harrisson, D. et J.-L. Klein avec la collaboration de J. Boucher, Y Comeau et J.-M. Fontan (2007). « Introduction » dans Klein, J.-L et D. Harrisson, *L'innovation sociale. Émergence et effets sur la transformation des sociétés*, Québec : Presses de l'Université du Québec, p.1-14.
- Institut de la Statistique du Québec (ISQ, 2017), *Bulletin statistique régional – Édition 2017, Chaudière-Appalaches*, Québec : Gouvernement du Québec, octobre, 38p.

- Institut du Nouveau Monde (INM, 2012). « La déclaration des générations », *Rendez-vous national des générations*, INM. (<https://inm.qc.ca/wp-content/uploads/2018/12/Declaration-des-Generations.pdf>)
- Jacquier C. (2012), *Propositions concernant le développement et l'organisation communautaires. Refonder la politique de la ville en France. Pour des politiques intégrées de développement soutenable des communautés-territoires*, Centre de ressources pour la Politique de la ville – PACA, octobre, 28p.
<http://www.crvp-paca.org/2-politiqueville/pdf/pointdevue/jacquier-communaute.pdf>
- Jean, B. (2017). Un nouveau paradigme de l'innovation rurale : Apprendre des ruraux et des collectivités rurales. *Lucrările Seminarului Geografic Dimitrie Cantemir*, Vol. 44 pp. 27-42. DOI: [10.15551/lsgdc.v44i0.03](https://doi.org/10.15551/lsgdc.v44i0.03)
- Jean, Bruno (2014). *Comprendre le Québec rural*, Chaire de recherche du Canada en développement rural-UQAR - GRIDEQ, p.60-66.79-94.
- Klein J.-L. (2019). « La planification territoriale au Québec. Une lecture selon la perspective de l'innovation sociale » dans M.-U. Proulx et M.-C. Prémont. *La politique territoriale au Québec. 50 ans d'audace, d'hésitations et d'impuissance*, Québec : Presses de l'Université du Québec, p.77-93.
- Klein J.-L., D. Bussièrès, J. Caillouette, M. Doyon, J.-M. Fontan, D.-G. Tremblay et P.-A. Tremblay (2015). *Saint-Camille : Récit d'une expérience de co-construction de la connaissance*, Les Cahiers du CRISES – Études de cas ES1505, 56p.
- Klein J.-L., J.-M. Fontan, D. Harrisson et B. Lévesque (2014). « L'innovation sociale au Québec : un système d'innovation fondé sur la concertation », dans Klein J.-L., J.-L. Laville et F. Moulaert (dir.), *L'innovation sociale*, Toulouse : Éditions ÉRÈS, p.193-246.
- Lachapelle, R. et D. Bourque (2017). *Charlevoix et Bellechasse : deux dynamiques d'intégration en développement des territoires. Compte rendu d'accompagnement dans le cadre du projet de recherche Pratiques et métiers du développement territorial intégré*, Chaire de recherche du Canada en organisation communautaire, Cahier n°17-08, 90p.
- Lachapelle R., C. Mercier et D. Bourque (2014). *Développement territorial intégré : contributions des acteurs et des agents de développement de la démarche de la MRC du Haut-Saint-François*, Chaire de recherche du Canada en organisation communautaire : Cahier n°14-01, 80p.
- La Contrée en montagnes dans Bellechasse (2013), *Un projet de territoire en développement durable, 2013-2023*, 164p. – Disponible en ligne : (http://www.contreebellechasse.com/meganet/media/docs/projet_de_territoire_en_developpement_durable.pdf)
- LeBlanc, P. (2014). La recherche participative et le développement territorial. Quelques leçons de pratiques québécoises, dans Robitaille, M. et M.-U. Proulx (dir). *Sciences du territoire, T.2 Défis méthodologiques*, Québec : Presses de l'Université du Québec, p.197-213

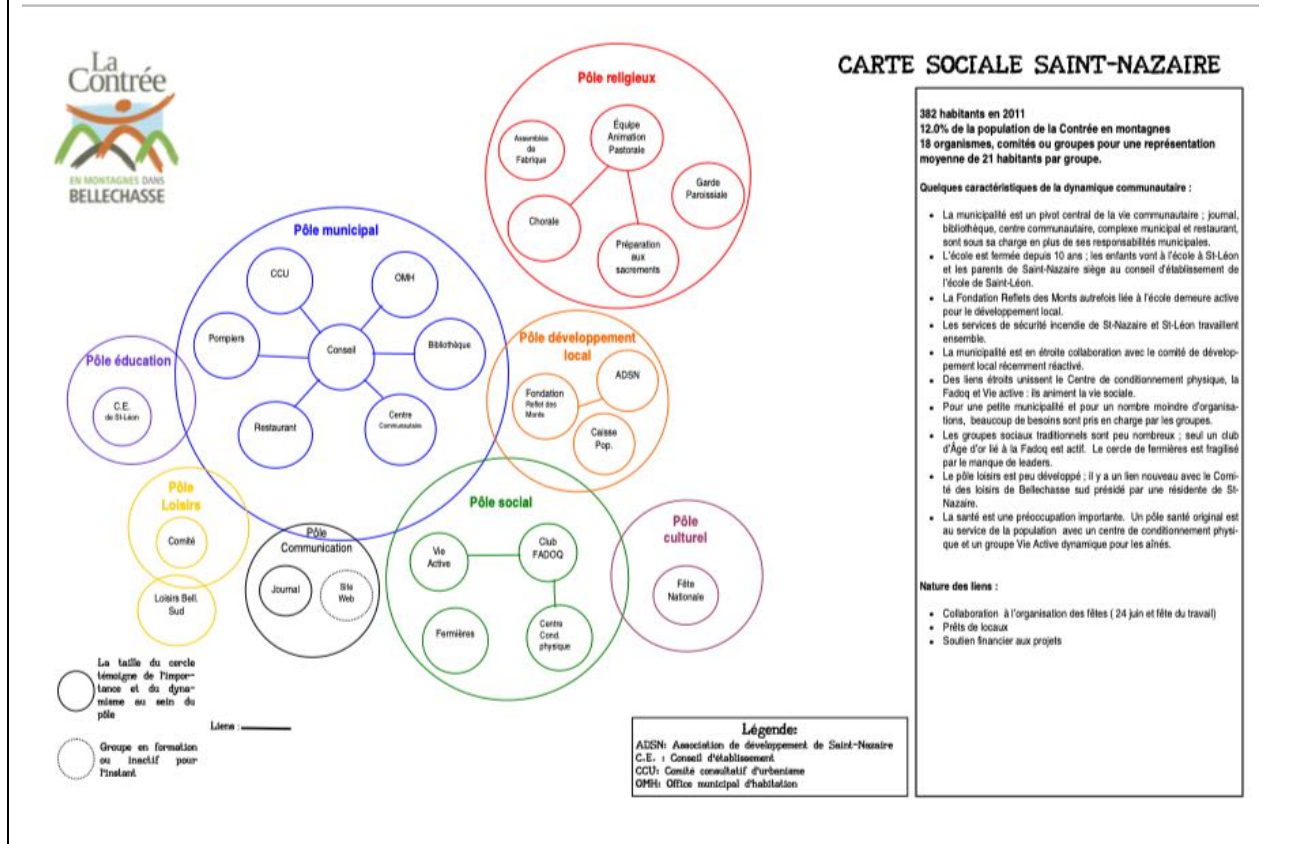
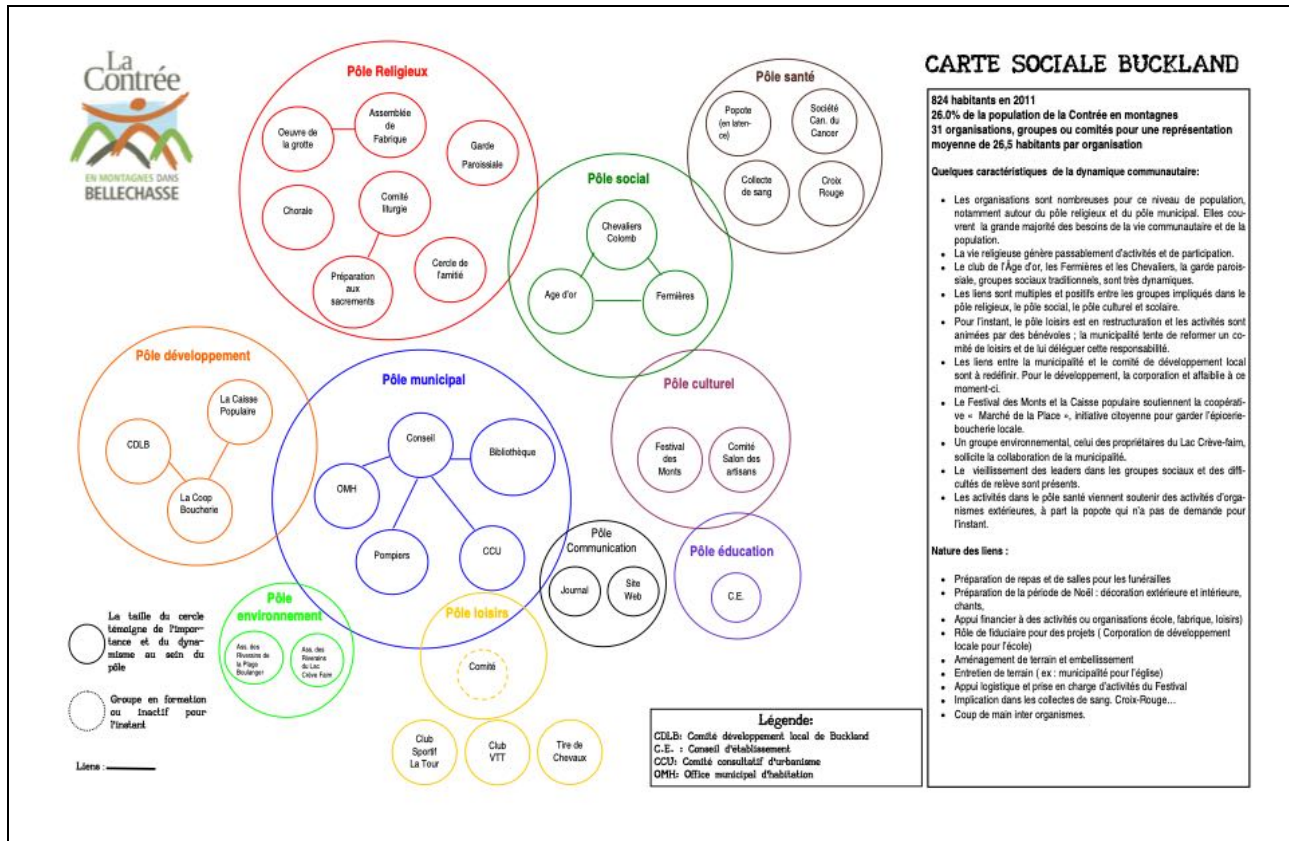
- Lépine Y., C. Mercier et D. Bourque (2015). *Yolande Lépine, organisatrice communautaire et artisanne de la participation citoyenne avec les communautés rurales*, Chaire de recherche du Canada en organisation communautaire-UQO : Cahier n° 15-02, 88p.
- Mouvement d'éducation populaire et d'action communautaire du Québec (MEPACQ, 2009), *L'approche territoriale intégrée (ATI) : Un premier regard critique*, 5p. http://www.pauvrete.qc.ca/IMG/pdf/L_ATI_-_Un_premier_regard_critique.pdf
- Morin, L. (2019). *Ateliers des savoirs partagés 2.0 2019-2020*, Diaporama, 5p.
- Morin, L. (2016). *Compétences et pouvoir d'agir. Études sur les apprentissages réalisés par des acteurs impliqués dans une expérience de développement local*, Mémoire de maîtrise en service social, Université Laval, 93p.
- Morin, L. et A. Fréchette (2019). *Pour mieux connaître Bellechasse. Faits saillants du recueil de la Caractérisation des communautés locales de la MRC de Bellechasse 2016-2017*, mai, 12p.
- MRC de Bellechasse (2018). *RVBellechasse #4* vf, <https://www.mrcbellechasse.qc.ca/fr/tout-sur-bellechasse/dossiers-regionaux/rendez-vous-de-bellechasse-4/>
- MRC de Bellechasse (2015), *Plan stratégique de développement de la MRC de Bellechasse 2015-2019*, Document adopté le 17 juin, 67p.
- Nussbaumer, J. et F. Moulaert (2010). « L'innovation sociale au cœur des débats publics et scientifiques » dans Klein, J.-L et D. Harrisson, *L'innovation sociale. Émergence et effets sur la transformation des sociétés*, Québec : Presses de l'Université du Québec, p.71-88.
- Polèse, M. (2019). « De politique régionale à développement local. Récit d'un succès québécois (ou presque) » dans M.-U. Proulx et M.-C. Prémont. *La politique territoriale au Québec. 50 ans d'audace, d'hésitations et d'impuissance*, Québec : Presses de l'Université du Québec, p.49-76.
- Popa, F., M. Guillermin et T. Dedeurwaerdere (2015), "A pragmatist approach to transdisciplinarity in sustainability research: From complex systems theory to reflexive science", *Futures*, 65, p.45-56.
- Proulx, M.-U. (2019). « Introduction » dans M.-U. Proulx et M.-C. Prémont. *La politique territoriale au Québec. 50 ans d'audace, d'hésitations et d'impuissance*, Québec : Presses de l'Université du Québec, p.1-19.
- Québec (2019). *Vers une plus grande reconnaissance et un meilleur soutien à l'action communautaire. Consultation en vue d'un nouveau plan d'action gouvernemental. Cahier de consultation*, 20 p.
- Québec (2017). *Loi visant principalement à reconnaître que les municipalités sont des gouvernements de proximité et à augmenter à ce titre leur autonomie et leurs pouvoirs*. 15-16 juin, 92p.

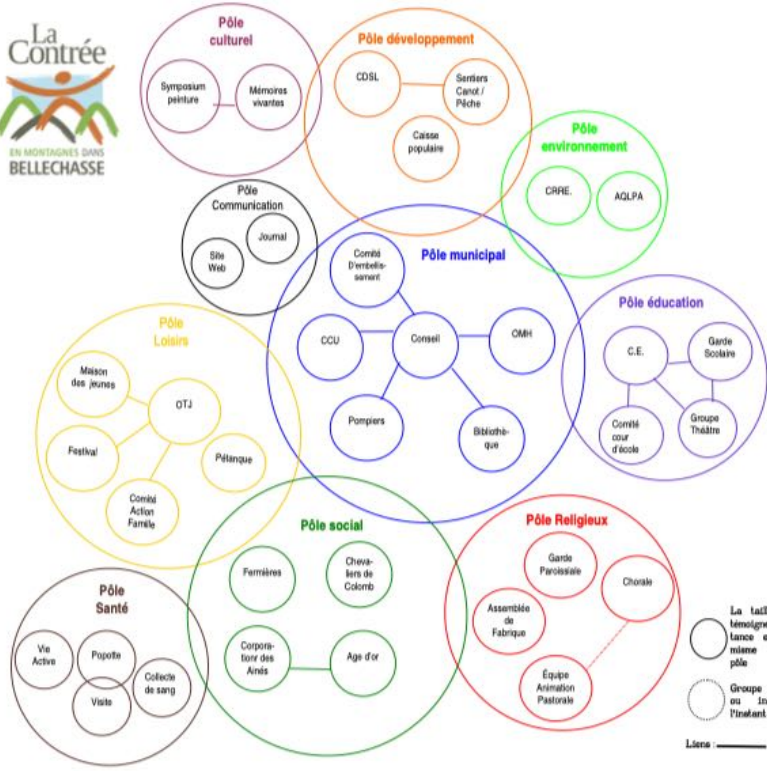
- Québec (2008). *Programme national de santé publique 2003-2012. Mise à jour 2008*, Ministère de la Santé et des Services sociaux, 103p.
- Québec (2004), *Concilier liberté et justice sociale : un défi pour l'avenir. Plan d'action gouvernemental en matière de lutte contre la pauvreté et l'exclusion sociale*, Ministère de l'Emploi, de la Solidarité sociale et de la Famille, avril, 79p.
- Québec (2001). *L'action communautaire, une contribution essentielle à l'exercice de la citoyenneté et au développement social du Québec. Politique gouvernementale*, Ministère de l'Emploi et de la Solidarité sociale, septembre, 53p.
- Réseau québécois de l'action communautaire autonome (RQACA, 2012), *Document préparatoire à la rencontre nationale. Nos rapports à l'État et la philanthropie*, 13 février, 4p.
- Secrétariat à l'action communautaire autonome (SACA, 2004a), *Cadre de référence en matière d'action communautaire*, Québec, 103p.
- Secrétariat à l'action communautaire autonome (SACA, 2004b), *Plan d'action gouvernemental en matière d'action communautaire*, MESSF, 21p.
- Schwandt T. A. (2005), "The Centrality of Practice to Evaluation", *American Journal of Evaluation*, Vol. 26 n°1 (March), p.95-105.
- Société d'aide au développement de la collectivité Bellechasse-Etchemin (SADC, 2016). *Les résultats du sondage sur les services de proximité MRC de Bellechasse*, Saint-Léon-de-Standon : SADC Bellechasse-Etchemin, 10p.
- Tremblay, P.-A. (2014), « Une sociologie de la recherche partenariale », dans Fontan, Jean-Marc, Juan-Luis Klein et Denis Bussièrès, *Le défi de l'innovation sociale partagée. Savoirs croisés*, Québec : Presses de l'Université du Québec, p.15-34.
- Tremblay, P.A., S. Bérard, D. Bussièrès, J. Caillouette, M. Doyon, C. Dufresne, R. Lachapelle, S. Laroche, M.E. Lavoie, L. Morin, S. Tremblay, S. Tremblay et J.-L. Klein (2021). « Relier les collectivités rurales : comment les Ateliers des Savoirs Partagés contribuent au droit au territoire », *Journal of Rural and Community Development*, à paraître.
- Ulysse P.-J. et F. Lesemann (2004), *Citoyenneté et pauvreté. Politiques, pratiques et stratégies d'insertion en emploi et de lutte contre la pauvreté*, Québec : Presses de l'Université du Québec, 307p.
- Vachon B. (2020). « Une tendance au repeuplement en région se dessine », *Le Devoir*. 12 mars.
- Van Dyck B. and P. Van den Broeck (2013), "Social innovation: a territorial process", in Moulaert F., D. McCallum, A. Mehmood & A. Hamdouch (dir.), *The International Handbook on Social Innovation, Collective Action, Social Learning and Transdisciplinary Research*, Cheltenham (UK) – Northampton (MA, USA): Edward Elgar, p.131-141

Weil, M. (2005). Introduction, contexts and challenges for 21st-century communities, dans Marie Weil, Michael Reis, Dorothy N. Gamble, Lorraine Guttiérrez, A. Mulroy et Ram A. Cnaan (dir.), *Handbook of Community Practice*, Thousand Oaks: Sage Publications, p. 3-33.

White D. et l'Équipe d'évaluation de la Politique (2008), *La gouvernance intersectorielle à l'épreuve. Évaluation de la mise en œuvre et des premières retombées de la Politique de reconnaissance et de soutien de l'action communautaire*, Version abrégée, Centre de recherche sur les politiques et le développement social – Université de Montréal, mars, 30p.

Annexe A - Les cartes sociales des municipalités de La Contrée





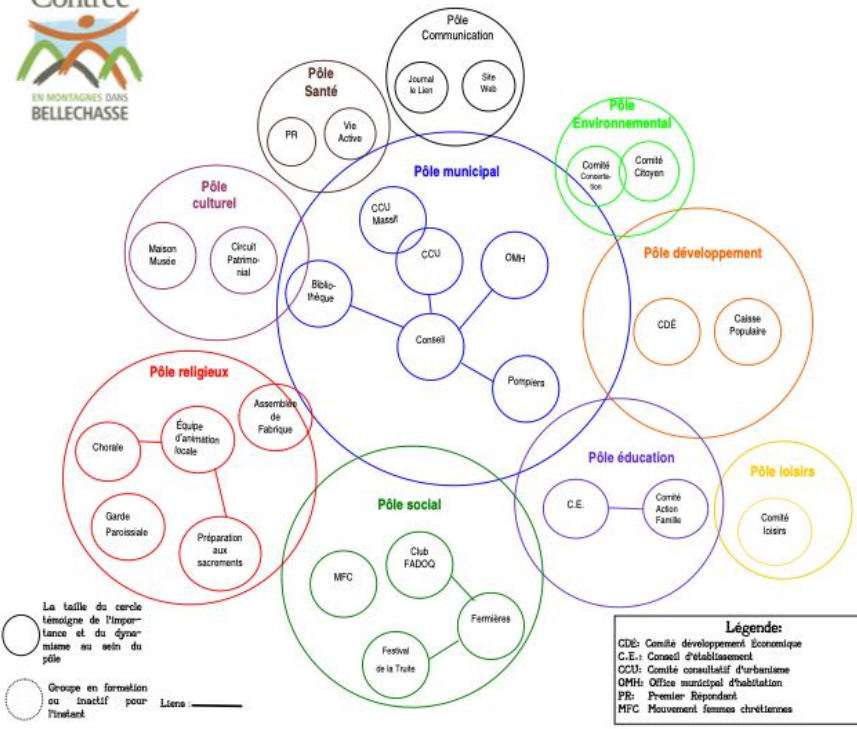
CARTE SOCIALE SAINT-LÉON

1190 habitants en 2011
 37.5% de la population de la Contrée en Montagnes
 31 organisations, comités ou groupes pour une représentation moyenne de 38 habitants par organisation

- Quelques caractéristiques de la dynamique communautaire :
- Les différentes affaires ou besoins de la communauté sont largement pris en charge par un grand nombre d'organismes.
 - La municipalité est reconnue comme le pivot de la vie communautaire. Elle entretient des liens dynamiques avec tous les autres pôles d'activité, mais dans une moindre mesure avec le pôle religieux.
 - La Corporation de développement local est dynamique et a généré un pôle culturel important.
 - L'OTJ gère le Festival, la Maison de Jeunes, et le comité action-familles, faisant du pôle loisirs un champ d'activité important.
 - Les groupes sociaux traditionnels du pôle social sont très impliqués dans le pôle religieux, le pôle loisirs et le pôle santé.
 - Le pôle école est dynamique avec une garde scolaire, un comité projet cour d'école, un groupe théâtre pour l'autofinancement.
 - Le pôle environnemental est important à St-Léon et relié au pôle développement local et à la municipalité. C'est le plus important de la Contrée.
 - Un pôle santé témoigne d'un intérêt pour la santé et le bien-être de la population

- Nature des liens :
- Prêt de locaux
 - Dons d'argent
 - Prise en charge d'activités durant le Festival des Méandres
 - Soutien à la Fabrique pour l'entretien de l'église
 - Appel financier aux projets
 - Échange de ressources humaines
 - Activités de certains groupes couvertes à la communauté. Préparation de repas pour événements
 - Parrainage
 - Programme patrimonial et histoire à l'école
 - Entretien de cimetière et crois de chemin
 - Embellissement de la municipalité

Légende:
 CDSL: Comité de développement local de Saint-Léon
 C.E.: Conseil d'établissement
 CCU: Comité consultatif d'urbanisme
 OMH: Office municipal d'habitation



CARTE SOCIALE SAINT-PHILÉMON

777 habitants en 2011
 24.5% de la population de la Contrée en montagnes
 24 organisations, groupes ou comités, qui desservent en moyenne 32 habitants par organisation.

- Quelques caractéristiques de la dynamique communautaire :
- Les besoins de la collectivité sont en grande partie pris en charge par les organisations présentes.
 - Un pôle culturel s'est développé dans les suites du 125^e avec la maison musée et le circuit patrimonial, un enrichissement pour la collectivité.
 - La municipalité est un pivot : elle entretient des liens avec la majorité des pôles.
 - Une bonne ouverture et une grande collaboration entre les organisations soutiennent la vie communautaire.
 - La survie de l'école, de l'église et du Festival interpelle beaucoup d'organisations, de leaders et de citoyens.
 - Le journal local, le Lien, crée il y a 30 ans a une longue expérience de coopération avec les groupes et est le pivot de la communication municipale.
 - Le pôle social et le pôle développement sont très dynamiques
 - Un projet éolien municipal a suscité la création d'un comité de citoyens à vocation environnemental.

- Nature des liens :
- Échange de services
 - Participation à l'organisation du Festival de la Truite et des événements majeurs comme le 125^e
 - Soutien financier aux projets
 - Appuis aux initiatives
 - Prêt de locaux

Légende:
 CDE: Comité développement Economique
 C.E.: Conseil d'établissement
 CCU: Comité consultatif d'urbanisme
 OMH: Office municipal d'habitation
 PR: Premier Répondant
 MFC: Mouvement femmes chrétiennes

Annexe B - Les résultats transitoires : les notions



CHAIRE DE RECHERCHE DU CANADA
APPROCHES COMMUNAUTAIRES
ET INÉGALITÉS DE SANTÉ



PRODUCTION DES EFFETS DE L'ACTION INTERSECTORIELLE LOCALE DES RÉSULTATS TRANSITOIRES

En réalisant des chaînes d'événements marquants, les réseaux intersectoriels locaux produisent des transformations dans les milieux de vie. Ces événements correspondent à douze RÉSULTATS TRANSITOIRES généraux, qui s'enchaînent dans des processus singuliers et qui composent trois domaines d'action.

1^{ER} DOMAINE D'ACTION SE CONSTITUER ET SE MAINTENIR

1) Création de réseaux

Mise en relation d'acteurs sociaux et d'entités non humaines (connaissances, rapports, politiques, technologies, financements) et leur mise en action dans des projets.

2) Adoption de structures et de règles de gouvernance en réseau

Modes de fonctionnement collectif adoptés et appliqués par un réseau pour réguler la participation et le processus décisionnel.

3) Résolution des controverses

Identification et élaboration de solutions devant les controverses qui empêchent les acteurs de coopérer.

2^E DOMAINE D'ACTION SE REPRÉSENTER ET INFLUENCER

4) Production d'intermédiaires

Expression dans des productions (plans, bilans, mémoires) d'idées et de positions convergentes (priorités, projets, solutions).

5) Placement d'intermédiaires

Introduction d'intermédiaires dans d'autres réseaux, auprès d'acteurs décisionnels, dans des médias ou dans d'autres intermédiaires (par ex. : des mémoires).

6) Mise en mouvement d'intermédiaires

Valorisation, utilisation des intermédiaires par des acteurs d'intérêt ou des réseaux.

7) Représentations par des porte-parole

Manifestations visant à communiquer des positions, intéresser, influencer la position et l'engagement d'autres acteurs d'intérêt ou de réseaux.

8) Solidification des porte-paroles et des intermédiaires

Renforcement de la légitimité et de la crédibilité des porte-paroles et des intermédiaires qu'ils transportent, faisant en sorte qu'ils soient davantage reconnus par les populations, les collectifs au nom de qui ils parlent et davantage considérés par des acteurs stratégiques.

3^E DOMAINE D'ACTION FAIRE CONVERGER LES ACTEURS ET LES RESSOURCES NÉCESSAIRES À L'ACTION

9) Alignement d'intérêts Déplacements d'acteurs

Convergence des intérêts, changements de positions, engagement des acteurs dans de nouveaux rôles, transformations dans les rapports de pouvoir qui favorisent la poursuite de l'action collective.

10) Captation de ressources

Accès aux ressources (financement, main d'œuvre, expertise, soutien technique) nécessaires au fonctionnement du réseau et à la concrétisation de ses buts.

11) Extension et renforcement de réseaux

Enrôlement de nouveaux acteurs, addition d'entités non humaines, renforcement des liens dans un réseau, interconnexions entre des réseaux.

12) Engagement d'acteurs décisionnels dans la réalisation du changement

Engagement d'acteurs détenant les leviers de décision et d'action à l'interne ou à l'externe d'un réseau.

Pour plus d'information : Bilodeau A, Lefebvre C, Galarneau M, Potvin L. (2018). Quels sont les effets de l'action intersectorielle locale sur les milieux de vie et comment sont-ils produits? *Le Point sur... l'action intersectorielle*, n° 4. Montréal : Centre de recherche Léa-Roback. <http://chairecacis.org/fichiers/lea-robac-2018-4.pdf>.

La recherche a été réalisée grâce à une subvention programmatique des IRSC (ROH115211). Le projet de transfert de connaissances a bénéficié d'une subvention du Fonds des services aux collectivités du Gouvernement du Québec – ministère de l'Éducation, de l'Enseignement supérieur et de la Recherche (2015-010).

Annexe C - Grille chronologique des résultats transitoires dans Bellechasse

 La Contrée de Bellechasse
  ACDC
  Agir collectivement dans Bellechasse

| n° | Année | Mois | Événement | Résultat transitoire |
|----|-----------|----------|---|--|
| 1 | 2003 | | Mission en France des agents de développement rural du Québec à l'initiative de Solidarité rurale du Québec | 1) Création de réseaux |
| 2 | 2006 | | Rencontre entre intervenants collectifs | 1) Création de réseaux |
| 3 | 2006 | | Rencontre entre des acteurs du DS et du DE (vision commune du territoire) | 1) Création de réseaux |
| 4 | 2008 | | Création du comité caractérisation des communautés locales de Bellechasse | 1) Création de réseaux |
| 5 | 2008-2010 | | Création et diffusion de 20 fiches sur les communautés locales de Bellechasse | 4) Production d'intermédiaires |
| 6 | 2007-2008 | | Dépôt de 3 demandes dans le cadre de l'appel de projets pour les laboratoires ruraux | 1) Création de réseaux/échec |
| 7 | 2009 | sept. | Constitution du comité de gouvernance, du comité technique et du comité conseil | 2) Adoption de structures et de règles de gouvernance |
| 8 | 2010 | mai | Mission en France du comité de gouvernance | 8) Solidification des porte-parole |
| 9 | 2010 | sept | Évaluation à partir du Schéma logique élaboré avec la Chaire Desjardins-UQAT | 4) Production d'intermédiaires |
| 10 | 2011 | mai | Rendez-vous des générations de Bellechasse | 7) Représentations par des porte-parole |
| 11 | 2011 | 25 sept. | Rendez-vous -Économie | 4) Production d'intermédiaires |
| 12 | 2011 | 20 nov. | Projet de micro-brasserie | 9) Alignement d'intérêts Déplacements d'acteurs |
| 13 | 2011 | nov | Création d'ACDC | 2) Adoption de structures et de règles de gouvernance en réseau |
| 14 | 2011-2012 | | Réflexion collective sur l'hyper-sollicitation | 9) Alignement d'intérêts Déplacements d'acteurs |
| 15 | 2012 | février | Rendez-vous - Social | 4) Production d'intermédiaires |
| 16 | 2012 | avril | Rendez-vous - Environnement | 4) Production d'intermédiaires |
| 17 | 2012 | juillet | Constitution de La Contrée en montagnes de Bellechasse comme OBNL Constitution de la | 2) Adoption de structures et de règles de gouvernance en réseau |
| 18 | 2012 | aut | Engagement de l'OC et de l'ADR dans le projet pilote régionale RSALDC. | 8) Solidification des porte-parole et des intermédiaires |
| 19 | 2012 | nov | Plan de développement durable et embauche d'un agent de développement | 4) Production d'intermédiaires |
| 20 | 2012 | déc | Adoption du premier cadre de référence d'ACDC | 2) Adoption de structures et de règles de gouvernance en réseau |
| 21 | 2013 | janvier | Consultation territoriale sur l'enjeu la concertation /partenariat | 4) Production d'intermédiaires |
| 22 | 2013 | janvier | Coopérative de solidarité Brasserie de la Contrée de Bellechasse et du Pub de la Contrée | 2) Adoption de structures et de règles de gouvernance en réseau |
| 23 | 2013 | | La démarche de gouvernance partagée a été reconnue par SRQ et la FQM et un programme de l'U. Laval | 8) Solidification des porte-parole et des intermédiaires |
| 24 | 2013 | mars | Échanges avec la CRCOC-UQO sur l'enjeu de la concertation/partenariat | 8) Solidification des porte-parole et des intermédiaires |
| 25 | 2013 | avril | Rencontre d'ACDC (avec gestionnaires MRC, CLD et CISSS CA) | 9) Alignement d'intérêts Déplacements d'acteurs / échec |
| 26 | 2013 | juin | Plan d'action 2013-2014 pour ACDC | 4) Production d'intermédiaires |
| 27 | 2013-2015 | | Les municipalités de la Contrée en montagnes, ont adopté une politique familles et aînés commune | 4) Production d'intermédiaires |

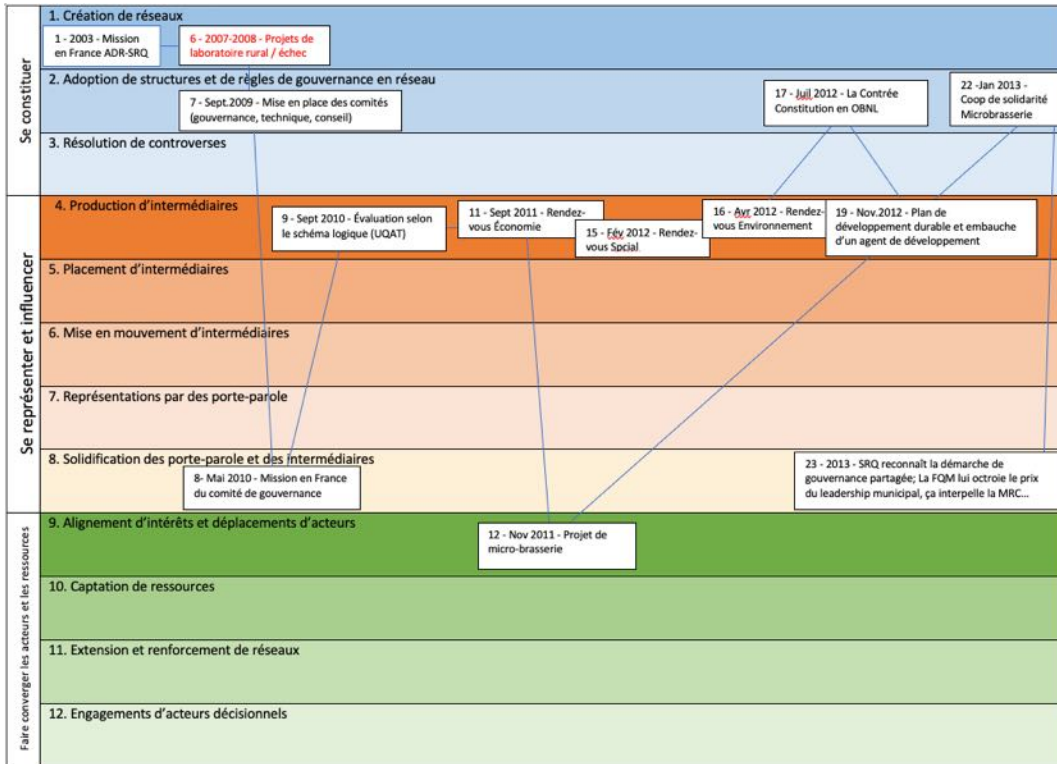
| | | | | |
|----|-----------|---------|--|---|
| 28 | 2011-2018 | | Les municipalités de La Contrée se dotent d'un camp de jour partagé | 2) Adoption de structures et de règles de gouvernance en réseau |
| 29 | 2014 | octobre | Trois rencontres sectorielles (PS de la MRC) | 7) Représentations par des porte-parole |
| 30 | 2014 | nov | Forum de la MRC (PS) | 7) Représentations par des porte-parole |
| 31 | 2014 | déc | Fin du projet pilote RSALDC | 9) Alignement d'intérêts Déplacements d'acteurs / échec |
| 32 | 2015 | avril | Rencontre territoriale sur les enjeux de concertation et de DT | 8) Solidification des porte-parole et des intermédiaires |
| 33 | 2015 | mai | Collaboration entre ACDC et la Contrée pour créer les RDV Bellechasse | 11) Extension et renforcement des réseaux |
| 34 | 2015 | juin | Adoption du Plan stratégique de la MRC | 12) Engagements d'acteurs décisionnels / échec |
| 35 | 2015 | été | Sollicitation à la FLAC | 10) Captation de ressources / échec |
| 36 | 2015 | automne | La CS interpelle ACDC sur le maintien du réseau scolaire dans les petites communautés rurales | 6) Mise en mouvement d'intermédiaires |
| 37 | 2015 | sept | Journée d'accueil et d'intégration à l'école secondaire de Saint-Damien | 5) Placement d'intermédiaires |
| 38 | 2015 | octobre | ACDC apprend que la MRC procédera à un appel de projets | 5) Placement d'intermédiaires |
| 39 | 2015 | nov | Suivi au conseil des maires de la rencontre collective d'avril 2015 en développement des territoires | 7) Représentations par des porte-parole |
| 40 | 2015 | déc | Démarche pour que tous les élèves de La Contrée fréquentent l'école secondaire de Saint-Damien | 7) Représentations par des porte-parole |
| 41 | 2015 | déc | Création du comité responsable des RDV de Bellechasse | 11) Extension et renforcement des réseaux |
| 42 | 2016 | janvier | Création du Résot@bles | 5) Placement d'intermédiaires |
| 43 | 2016 | janvier | Présentation du projet des RDV de Bellechasse à la MRC | 7) Représentations par des porte-parole |
| 44 | 2016 | | Engagement financier de la Caisse Desjardins et de la MRC | 12) Engagements d'acteurs décisionnels |
| 45 | 2016 | mai | Élargissement d'ACDC (ajout gestionnaires) | 11) Extension et renforcement des réseaux |
| 46 | 2016 | | Outil d'analyse territoriale de Bellechasse | 4) Production d'intermédiaires |
| 47 | 2016 | sept | La CSCS remet la décision de regroupement des élèves aux conseils d'établissement | 3) Résolution de controverses / échec |
| 48 | 2016 | | Cadre de référence de l'industrie touristique | 4) Production d'intermédiaires |
| 49 | 2016 | | Avec la Corporation d'aménagement et de développement du Massif du Sud \$ du FARR | 10) Captation de ressources |
| 50 | 2016 | été | Préparation du premier Rendez-vous | 6) Mise en mouvement d'intermédiaires |
| 51 | 2016 | nov | RDV Bellechasse #1 | 6) Mise en mouvement d'intermédiaires |
| 52 | 2016 | déc | Nouveaux partenaires à ACDC (dir. CJE et SADC B-E) | 11) Extension et renforcement des réseaux |
| 53 | 2017 | janvier | Nouveaux partenaires à ACDC (gestionnaires CSCS) | 11) Extension et renforcement des réseaux |
| 54 | 2017 | mars | RDV Bellechasse #2 | 6) Mise en mouvement d'intermédiaires |
| 55 | 2017 | avril | Assemblée générale annuelle à St-Nazaire :40 présences | 8) Solidification des porte-parole et des intermédiaires |
| 56 | 2017 | avril | Rapport d'activités à l'assemblée générale annuelle | 5) Placement d'intermédiaires |

| | | | | |
|----|------|-------------|---|---|
| 57 | 2017 | avril | Rapport sur les relations extérieures à l'AGA | 7) Représentations par des porte-parole |
| 58 | 2017 | avril | Colloque sur le patrimoine religieux: embauche d'une coordonnatrice | 10) Captation de ressources |
| 59 | 2017 | avril | Nouveau partenaire à ACDC (élu municipal) | 11) Extension et renforcement des réseaux |
| 60 | 2017 | juin | Atelier dans le cadre de l'Université rurale du Québec en CA | 8) Solidification des porte-parole et des intermédiaires |
| 61 | 2017 | sept et nov | Transformation et réinvestissement d'églises Rencontres à Saint-Camille | 11) Extension et renforcement des réseaux |
| 62 | 2017 | nov | Bilan mi-parcours des RDV Bellechasse | 9) Alignement d'intérêts Déplacements d'acteurs |
| 63 | 2017 | déc | RDV # 3 Bellechasse | 6) Mise en mouvement d'intermédiaires |
| 64 | 2018 | janvier | Évaluation positive du RDV # 3 Bell. | 9) alignement d'intérêts Déplacements d'acteurs |
| 65 | 2018 | février | RDV # 4 Bellechasse | 6) Mise en mouvement d'intermédiaires / échec |
| 66 | 2018 | avril | RDV # 5 Bellechasse | 5) Placement d'intermédiaires |
| 67 | 2018 | mai | Forum touristique et comité qui touche 33 municipalités de Bellechasse et des Etchemins | 11) Extension et renforcement des réseaux |
| 68 | 2018 | mai | Atelier dans le cadre du Colloque du RQIIAC | 8) solidification des porte-parole et des intermédiaires |
| 69 | 2018 | juin | Projet d'expérimentation en permaculture | 2) Adoption de structures et de règles de gouvernance en réseau |
| 70 | 2018 | juin | Bilan final des RDV Bellechasse : la MRC et Desjardins refusent de poursuivre le financement | 11) Extension et renforcement des réseaux / échec |
| 71 | 2018 | été | La Coopérative d'expérimentation en permaculture Les Choux gras | 6) Mise en mouvement d'intermédiaires |
| 72 | 2018 | juin | Le comité du 3e RV accompagné par Stéphane Allaire, professeur de l'UQAC et porteur de la recherche-action Région éducative en réseau | 1) Création de réseaux |
| 73 | 2018 | juillet | Le projet Collectivement vers la réussite et soumis à la FLAC | 10) Captation de ressources |
| 74 | 2018 | Sept | Tournée de mobilisation pour présenter le projet à des instances de concertation et des réseaux d'acteurs qui offrent des services aux jeunes et aux familles | 7) Représentations par des porte-parole |
| 75 | 2018 | sept | Tournée de présentation de la démarche afin de sensibiliser et mobiliser les bailleurs de fonds concernés par cette démarche innovante | 12) Engagements d'acteurs décisionnels |
| 76 | 2018 | octobre | Présentation de la démarche au comité administratif de la MRC | 12) Engagements d'acteurs décisionnels |
| 77 | 2018 | déc | Présentation du projet à la FLAC pour un financement de type "phase de dialogue" | 10) Captation de ressources |
| 78 | 2018 | déc | Atelier dans le cadre des JASP | 8) Solidification des porte-parole et des intermédiaires |
| 79 | 2019 | janvier | Rencontre avec deux représentants des Ateliers des savoirs partagés 2.0 | 11) Extension et renforcement des réseaux |
| 80 | 2019 | janvier | Projet pilote d'activités parascolaires inter écoles | 2) Adoption de structures et de règles de gouvernance en réseau |
| 81 | 2019 | février | ACDC décide de ne pas être l'instance officielle en DS du territoire | 3) Résolution des controverse |
| 82 | 2019 | février | Engagement d'ACDC dans les ASP 2.0 | 11) Extension et renforcement des réseaux |

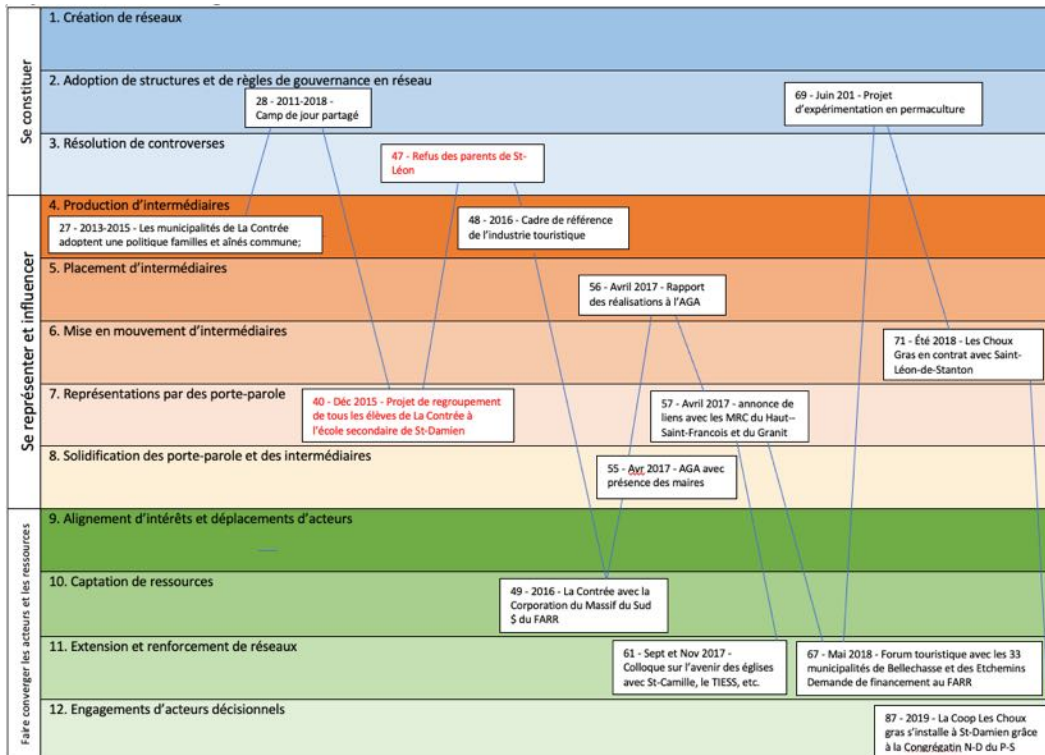
| | | | | |
|-----|------|-----------|---|---|
| 83 | 2019 | mars | 2e Rencontre de CVR avec la FLAC : phase de démarrage en mai 2019 | 12) Engagements d'acteurs décisionnels |
| 84 | 2019 | avril | CVR devient ACB | 2) Adoption de structures et de règles de gouvernance en réseau |
| 85 | 2019 | avril | La première visite de terrain des ASP 2.0 se fait dans Bellechasse | 1) Création de réseaux |
| 86 | 2019 | mai | 4e Rencontre du Réseau jeunesse Bellechasse | 9) Alignement d'intérêts Déplacements d'acteurs |
| 87 | 2019 | | Coopérative d'expérimentation en permaculture Les Choux gras se voit offrir un site à Saint-Damien | 12) Engagements d'acteurs décisionnels |
| 88 | 2019 | mai | Congrès de l'ACFAS à Gatineau | 5) Placement d'intermédiaires |
| 89 | 2019 | juin | La FLAC alloue 90 300 \$ | 12) Engagements d'acteurs décisionnels |
| 90 | 2019 | juin | Création du comité de coordination d'ACB et désignation d'un exécutif | 2) Adoption de structures et de règles de gouvernance en réseau |
| 91 | 2019 | juillet | Présentation d'ACB au conseil des maires de la MRC | 11) Extension et renforcement des réseaux |
| 92 | 2019 | sept | planifier le rendez-vous du 17 octobre et élaborer un plan de travail pour la phase de dialogue avec la FLAC | 4) Production d'intermédiaires |
| 93 | 2019 | octobre | Premier Rendez-vous d'ACB | 7) Représentations par des porte-parole |
| 94 | 2019 | octobre | Visite des ASP 2.0 à Saint-Camille | 11) Extension et renforcement des réseaux |
| 95 | 2019 | oct à déc | Projet pilote: une offre d'activités parascolaires élaborée conjointement par les écoles et le milieu du loisir municipal | 11) Extension et renforcement des réseaux |
| 96 | 2019 | nov | Rencontre régionale entre des intervenants du secteur SSS et du secteur municipal | 9) Alignement d'intérêts Déplacements d'acteurs |
| 97 | 2020 | février | 2e Rendez-vous d'ACB | 9) Alignement d'intérêts Déplacements d'acteurs |
| 98 | 2020 | février | Première rencontre d'inter-réseaux (ACDC inter. élargi) | 11) Extension et renforcement des réseaux |
| 99 | 2020 | février | Demande de soutien financier à la FLAC pour les ASP 3.0 | 10) Captation de ressources |
| 100 | 2020 | mai | 3e Rendez-vous d'ACB | 4) Production d'intermédiaires |
| 101 | 2020 | juin | le conseil d'administration de la Fondation Lucie et André Chagnon a accepté de soutenir la démarche territoriale en octroyant un montant de 360 000 \$ pour une période de 3 ans | 10) Captation de ressources |
| 102 | 2020 | juin | Visite à Petit-Saguenay | 11) Extension et renforcement des réseaux |

Annexe D - Graphiques des résultats transitoires

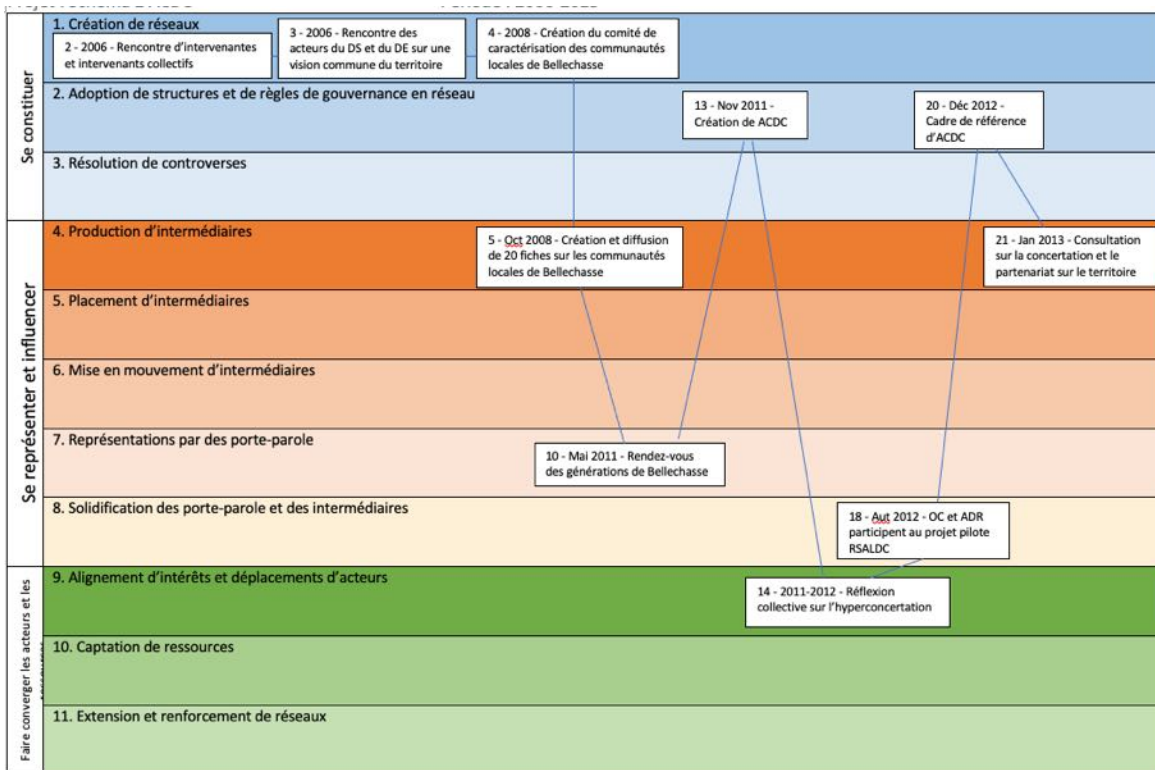
La Contrée en montagnes de Bellechasse - 2003-2013



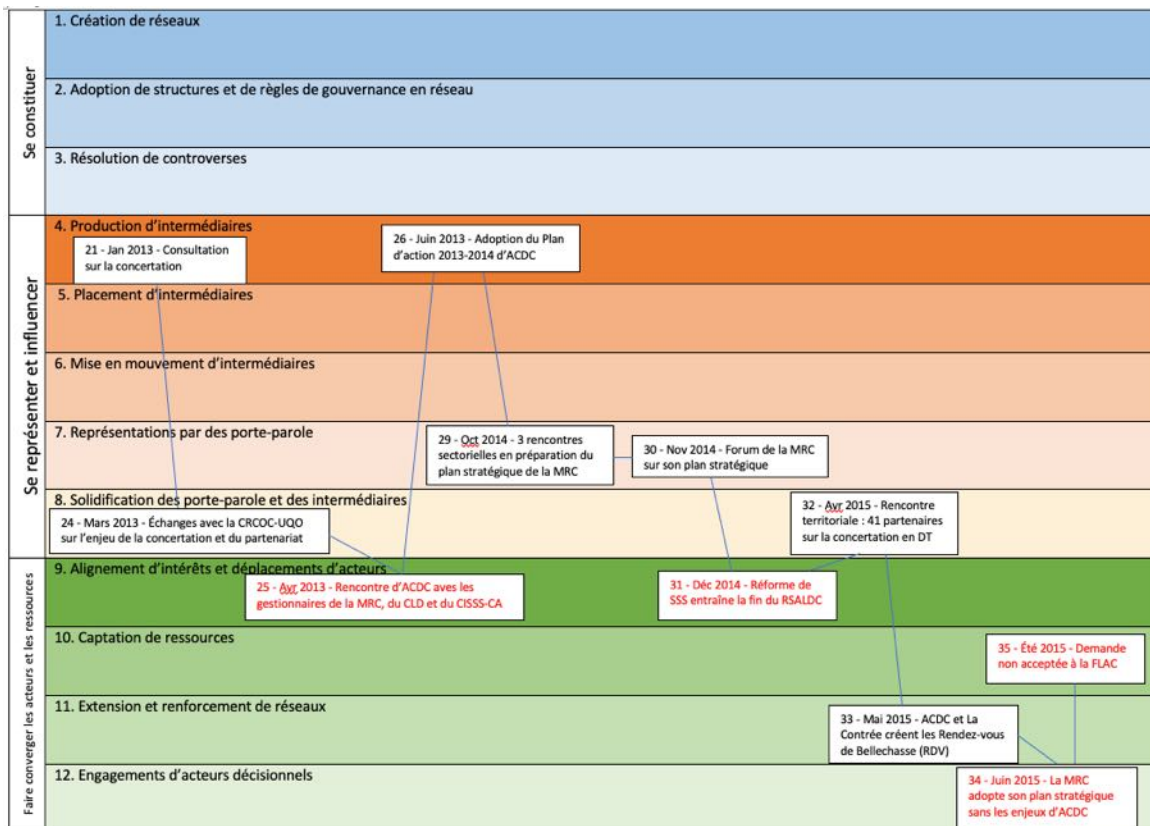
La Contrée en montagnes de Bellechasse - 2013-2019



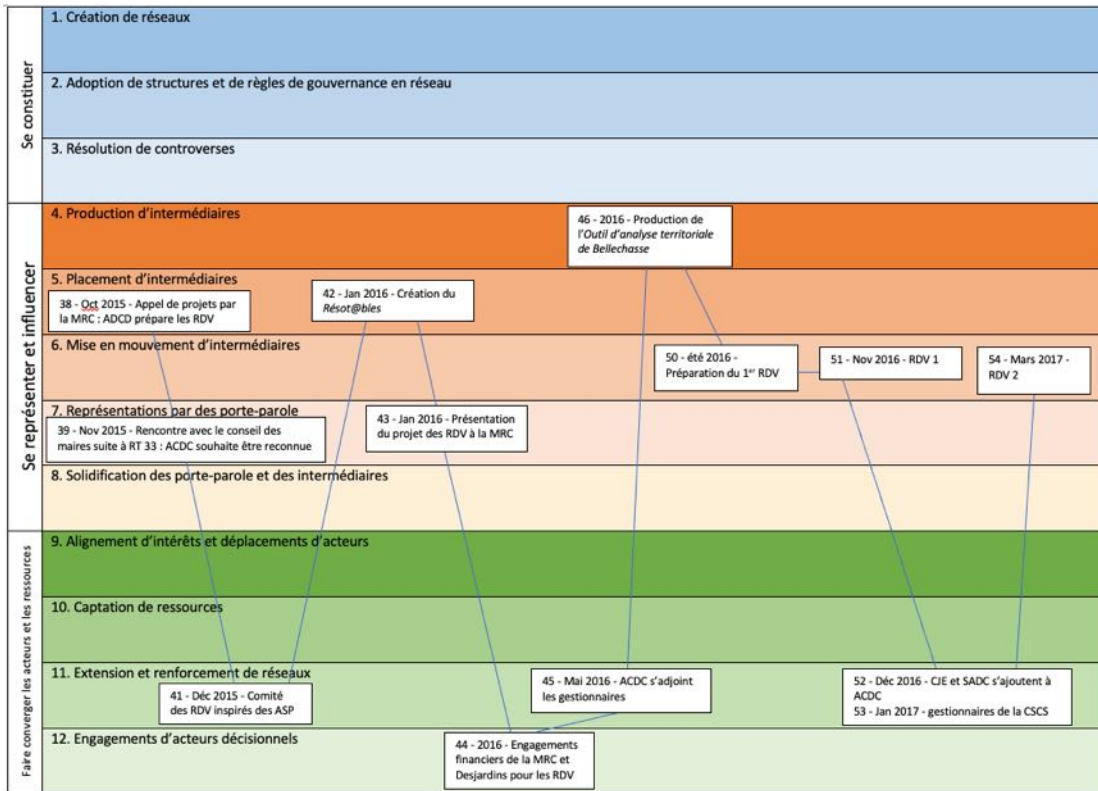
ACDC 2006-2013



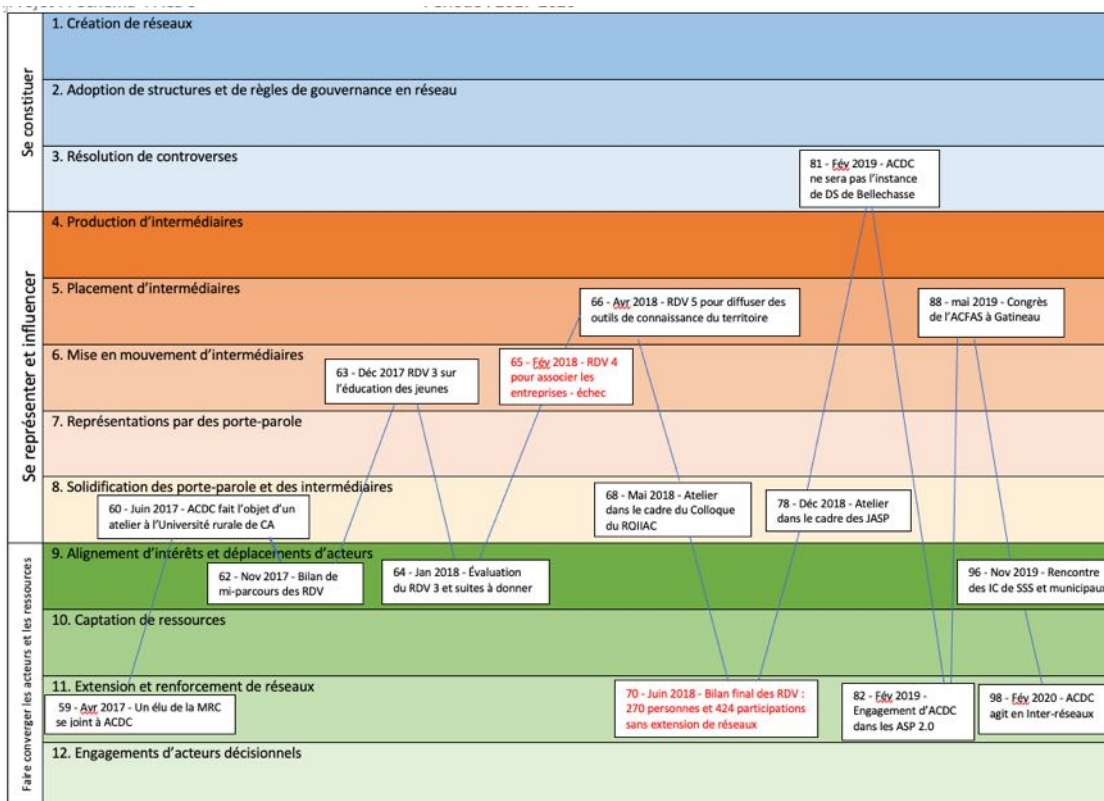
ACDC 2013-2015



ACDC 2015-2017



ACDC 2017-2020



ACB 2015-2019

| | | | |
|---|---|--|--|
| Se constituer | 1. Création de réseaux | 72 - Juin 2018 - Le comité du 3 ^e RDV crée Collectivement vers la réussite | 85 - Avr 2019 - Bellechasse reçoit la première visite terrain des ASP 2.0 |
| | 2. Adoption de structures et de règles de gouvernance en réseau | | 80 - Jan 2019 - Structures et règles de gouvernance pour le projet de parascolaires et embauche de la coordonnatrice |
| | 3. Résolution de controverses | | 84 - Avr 2019 - CVR devient ACB et se donne des règles de gouvernance |
| Se représenter et influencer | 4. Production d'intermédiaires | 37 - Sept 2015 - Expérience d'une journée d'accueil à l'école secondaire de St-Damien | |
| | 5. Placement d'intermédiaires | | |
| | 6. Mise en mouvement d'intermédiaires | 36 - Aout 2015 - La CSCS interpelle ACDC sur les écoles dans les petites communautés | |
| | 7. Représentations par des porte-parole | 74 - Sept 2018 - Tournée de sensibilisation des bailleurs de fonds pour CRV | |
| | 8. Solidification des porte-parole et des intermédiaires | | |
| Faire converger les acteurs et les ressources | 9. Alignement d'intérêts et déplacements d'acteurs | | 86 - Mai 2019 - 4 ^e Rencontre du Réseau jeunesse de Bellechasse qui joint ACB. C'est le 1 ^{er} atelier des ASP |
| | 10. Captation de ressources | 73 - Juil 2018 - CVR soumet un projet de parascolaires à la FLAC avec appui CSCS et Desjardins | 77 - Déc 2018 - Demande à la FLAC pour une phase de dialogue |
| | 11. Extension et renforcement de réseaux | | 79 - Jan 2019 - Rencontre avec des représentants des ASP 2.0 |
| | 12. Engagements d'acteurs décisionnels | 75 - Sept 2018 - La CSCS et Desjardins engagent chacun 50 000 \$ | 76 - Oct 2018 - Présentation au conseil de la MRC pour soutien financier |
| | | | 83 - Mars 2019 - Rencontre avec la FLAC : démarrage 2019-2020 |

ACB 2019-2020

| | | | | |
|---|--|--|---|---|
| Se constituer | 1. Création de réseaux | | | |
| | 2. de structures et de règles de gouvernance en réseau | 90 - Juin 2019 - Comité de coordination d'ACB et désignation d'un exécutif | | |
| | 3. Résolution de controverses | | | |
| Se représenter et influencer | 4. Production d'intermédiaires | 92 - Sept 2019 - Préparation du 1 ^{er} RDV d'ACB et plan de travail pour la FLAC | 100 - Mai 2020 - 3 ^e RDV d'ACB pour adopter le plan d'action | |
| | 5. Placement d'intermédiaires | | | |
| | 6. Mise en mouvement d'intermédiaires | | | |
| | 7. Représentations par des porte-parole | 93 - Oct 2019 - Premier RDV d'ACB : 120 participants dont 20 jeunes | | |
| | 8. Solidification des porte-parole et des intermédiaires | | | |
| Faire converger les acteurs et les ressources | 9. Alignement d'intérêts et déplacements d'acteurs | 97 - Fév 2020 - 2 ^e RDV d'ACB pour définir un plan d'action : 100 participants dont 20 jeunes | | |
| | 10. Captation de ressources | | 99 - Fév 2020 - Demande à la FLAC pour les ASP 3.0 | 101 - Juin 2020 - FLAC accorde 360 000 \$ pour 3 |
| | 11. Extension et renforcement de réseaux | 91 - Juin 2019 - ACB rencontre le conseil des maires et 3 élus sèkent au coco | 94 - Oct 2019 - Visite des ASP 2.0 à Saint-Camille | 95 - Oct - Déc 2019 - 7 activités parascolaires inter municipalités |
| | 12. Engagements d'acteurs décisionnels | 89 - Juin 2018 - FLAC alloue 90 300\$; embauche agente de développement | | |
| | | 101 - Juin 2020 - Visite virtuelle des ASP 2.0 à Petit-Saguenay | | |