

Chapitre

9



## Saint-Camille Des mobilisations croisées pour la relance territoriale

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

De septembre 2012 à octobre 2014, un groupe de résidents de la municipalité de Saint-Camille incluant des élus, des responsables d'organismes communautaires, des responsables de services, des citoyens et des chercheurs du Centre de recherche sur les innovations sociales

(CRISES) se sont rencontrés régulièrement. Ces rencontres avaient pour objectif de réfléchir conjointement sur l'expérience de revitalisation territoriale de cette communauté afin de consolider, d'approfondir et de transférer cette expérience dans d'autres communautés dévitalisées. Chercheurs et citoyens, suivant une formule d'échanges et de confrontation de connaissances expérientielles et universitaires, ont identifié les principaux jalons de la dynamique de développement de Saint-Camille, les valeurs qui les sous-tendent et les défis auxquels la communauté doit faire face (Klein *et al.*, 2015). Dans ce texte, nous ciblerons surtout un aspect de cette dynamique, lequel nous est apparu essentiel, soit le leadership pratiqué dans la collectivité, un leadership partagé assuré par de nombreux individus à différents moments, en fonction des contraintes, des occasions et des capacités requises pour y faire face et pour les saisir (Klein, 2012). Ce leadership s'inscrit au sein d'une configuration particulière d'acteurs et de représentations sociales, s'arrime aux politiques publiques et relie les sphères d'action politique, sociale et individuelle de la communauté.

## **1. Saint-Camille: une expérience de revitalisation rurale**

Située à 35 km au nord-est de Sherbrooke et à 187 km à l'est de Montréal, la municipalité de Saint-Camille fait partie de la municipalité régionale de comté (MRC)<sup>1</sup> des Sources, dans la région administrative de l'Estrie. Son territoire s'étend sur près de 83 km<sup>2</sup> dans la région physiographique des Appalaches et sa population en 2015 était de 513 habitants<sup>2</sup>. Comme la majorité des municipalités rurales du Québec, Saint-Camille a connu un déclin important de sa population au cours du XX<sup>e</sup> siècle. Cette décroissance de la population est le résultat des transformations vécues par la structure économique et sociale des milieux ruraux au Québec et ailleurs. Dans le domaine de la production agricole, le passage progressif à partir des années 1950 vers une agriculture intensive a entraîné une diminution du nombre de fermes en activité. Par ailleurs, les nouvelles aspirations des jeunes ruraux attirés par les possibilités offertes par la ville les ont amenés à migrer. La conjonction de ces facteurs, combinée à la diminution de la natalité en général, a provoqué le déclin de la population dans l'espace

rural, surtout dans les milieux éloignés des grands centres. Pour toutes ces raisons, les services se sont fragilisés, dans certains cas ils ont été supprimés, ce qui a accéléré le déclin démographique et enclenché le traditionnel cercle vicieux de la dévitalisation.

Afin de lutter contre ce cercle vicieux, la communauté de Saint-Camille a adopté une stratégie pour attirer de nouveaux résidents et mettre fin au déclin démographique. C'est ainsi que la mairie et la Corporation de développement socioéconomique, à la suite de consultations avec la population, ont lancé un projet de revitalisation démographique qui visait à offrir des terrains à des familles susceptibles de résider au sein de la communauté. Ce projet avait deux lieux d'application, l'un appelé Parc agrovillageois, dans le village lui-même et, l'autre, appelé Fermettes du Rang 13 dans un rang qui porte ce nom, qui est situé à quelque 8 km du village et qui avait été abandonné<sup>3</sup>. Ce fut ce dernier projet qui connut le plus de succès, malgré les investissements importants qu'il a exigés.

Dans le Rang 13, la municipalité de Saint-Camille a mis en œuvre un projet domiciliaire comprenant une dimension collective et participative. Aujourd'hui, le projet Rang 13 est considéré comme une réussite, et ce, à plusieurs titres. Lieu de résidence de 25 nouvelles familles, ce projet a fortement contribué à l'accroissement de la population de la municipalité. De plus, plusieurs nouveaux résidents sont actifs au sein de différents organismes camillois et participent à leurs activités. La réussite du projet Rang 13 tient particulièrement à sa nature interactive et collective. Or, cette réussite ne doit pas être réduite à un phénomène démographique. Elle s'inscrit dans un processus de revitalisation plus vaste, qu'il faut comprendre pour bien situer la nature du projet résidentiel. Ce processus a été et est jalonné par diverses expériences innovatrices menées par les acteurs de la communauté depuis les années 1980.

## **2. Le cadre institutionnel de l'expérience de Saint-Camille**

Les acteurs de la revitalisation de la communauté de Saint-Camille ont su mobiliser les ressources disponibles grâce aux réformes apportées aux politiques publiques appliquées par le gouvernement du Québec à partir des

années 1990 dans le domaine rural, réformes enclenchées notamment par une mobilisation collective qui a donné naissance aux États généraux du monde rural réunis à Montréal en février 1991 (Vachon, 1991). Depuis cet événement, différents programmes ont été mis en place par le gouvernement afin de soutenir les collectivités rurales, essentiellement sous la responsabilité du ministère des Affaires municipales et de l'Occupation du territoire, mais aussi du ministère de l'Économie, de l'Innovation et des Exportations (MEIE). Or la mesure-phare de l'intervention gouvernementale dans les milieux ruraux du Québec a été la Politique nationale de la ruralité (PNR). Adoptée initialement en 2002 pour une durée de 5 ans, elle a été renouvelée en 2007, pour une durée de 7 ans, puis une nouvelle fois en 2014, pour 7 années supplémentaires. Elle a donné lieu à des pactes ruraux, soit des partenariats contractuels entre l'État et les MRC axés sur l'engagement et l'innovation (MAMROT, 2001). À partir de 2007, le gouvernement a mis en place un programme destiné à établir des «laboratoires ruraux» définis comme «des expériences approfondies de développement dans des champs d'activité peu étudiés et représentant des voies d'avenir pour les collectivités rurales» (MAMROT, 2010). C'est dans ce contexte que la municipalité de Saint-Camille a pu bénéficier de ce programme en mettant sur pied un laboratoire rural intitulé «Une communauté apprenante, innovante et solidaire: un modèle porteur de développement» (nous y reviendrons).

La Politique nationale de la ruralité s'inscrit dans un ensemble de mesures que le gouvernement du Québec, en concertation avec divers acteurs de la société civile, a adopté afin d'appuyer le développement des territoires. Grâce à ces mesures, diverses instances ont été créées pour faciliter la participation des acteurs sociaux et des citoyens. Un nombre important d'agents de développement rural ont été engagés pour soutenir les milieux plus dévitalisés. On a aussi créé Solidarité rurale du Québec, qui représentait tous les acteurs du monde rural et qui assurait la formation des agents ruraux. En 2015 cependant, le gouvernement du Parti libéral, nouvellement élu, a appliqué une série de réformes qui ont modifié la gouvernance des territoires. En ce qui concerne la ruralité, le financement des pactes ruraux a été aboli. Les décisions concernant l'utilisation des fonds sont prises désormais par les instances politiques, la participation des représentants de la société civile étant nettement moins importante. De plus,

le gouvernement a aboli l'organisme Solidarité rurale du Québec, ce qui a affaibli le réseau des agents ruraux. Ce nouveau contexte oblige les communautés rurales telles que celle de Saint-Camille à réinventer leur modèle de développement et à innover.

### **3. Les organisations de la société civile et le dynamisme communautaire**

Dès les années 1980, Saint-Camille affiche un fort renforcement de la société civile locale et une importante implication citoyenne. La poussée des organisations de la société civile a été largement provoquée par la volonté de certains citoyens de répondre à la dévitalisation provoquée par la perte de services. Un moment marquant dans la mobilisation des citoyens pour réagir à la dévitalisation a résidé dans la création d'un organisme voué à l'acquisition d'édifices abandonnés à cause de la fermeture des services. Cet organisme est désigné comme le Groupe du coin, un groupe d'investisseurs privés créé au départ par quatre personnalités de la localité. Ces citoyens ont créé une corporation privée de capital de risque. Les membres ont apporté 1 000 dollars chacun, puisés à même leurs économies personnelles<sup>4</sup>. Leur objectif était de créer un fonds permettant de mobiliser d'autres ressources pour acheter des édifices patrimoniaux abandonnés et de les reconvertir afin de contribuer à la revitalisation de la communauté.

La première acquisition du Groupe du coin a été le bâtiment du magasin général. Cette première acquisition s'est avérée fructueuse puisqu'elle a permis la création du P'tit bonheur<sup>5</sup> en 1988, un organisme culturel devenu le «vaisseau amiral» de la revitalisation de Saint-Camille. Le P'tit bonheur est créé par deux membres du Groupe du coin. Il s'installe dans le bâtiment acquis par le Groupe, qui le loue à un prix couvrant le remboursement de l'hypothèque. Lorsque Le P'tit bonheur a atteint le seuil de rentabilité, il a pu acquérir le bâtiment, ce qui a permis au Groupe de récupérer son investissement et d'investir dans d'autres projets. Le Groupe du coin est le résultat d'un usage innovateur d'une mesure fiscale implantée afin de favoriser le capital de risque et le développement économique tout en permettant aux investisseurs de déduire une partie de leurs investissements de leurs impôts. Bien que la mesure n'ait pas eu une finalité

communautaire, le Groupe du coin l'a utilisée à cette fin, ce qui constitue une innovation sociale en soi<sup>6</sup>.

La création du Groupe du coin et l'implantation du P'tit bonheur ont amorcé un processus de revitalisation riche en initiatives innovatrices telles que la création de la Corporation de développement socioéconomique en 1994, la mise sur pied du Centre d'interprétation du milieu rural en 1996, la tenue du Salon agroalimentaire en 1998, la réalisation du Salon de la diversification agricole en 1999, la création de l'entreprise agricole, au départ coopérative, La Clé des champs en 2003, le lancement du projet démographique en 2003, ainsi que l'amorce du projet de reconversion de l'église en un équipement multifonctionnel (projet en voie de parachèvement). De plus, il faut signaler l'amorce du Microprogramme en éthique appliquée en 2001, la création du Laboratoire rural en 2009 et les Ateliers de savoirs partagés en 2012.

La création de l'organisme Le P'tit bonheur a donc été très importante. Cet organisme est au cœur de l'élaboration d'une nouvelle identité dans le village et de la fierté de la population locale. À Saint-Camille, Le P'tit bonheur joue la fonction d'espace public tout en étant un lieu d'exercice d'activités économiques, d'expression culturelle et de cohésion sociale. Il a été un moteur pour le lancement d'activités culturelles, sociales et économiques.

En quoi le fait de doter une communauté d'un lieu multifonctionnel, où délibération et action sont au rendez-vous, constitue-t-il une clé de succès? Le P'tit bonheur s'est imposé comme un lieu de ralliement, de retrouvailles, qui a favorisé le lien social, les interactions et les échanges. Il est devenu une icône identitaire, qui s'est avérée primordiale pour renforcer le sentiment d'appartenance. Un tel type de lieu est essentiel pour le développement d'une communauté locale. L'expérience de Saint-Camille montre que la présence d'un tel lieu et les activités qui s'y mettent en place sont incontournables pour que les citoyens d'un territoire puissent se rencontrer, réfléchir, débattre et, surtout, bâtir.

#### **4. Les moments de réflexivité**

Pour qui s'intéresse à la dynamique de développement de Saint-Camille, la dimension réflexive qui a pris forme au cours des ans dans la municipalité est significative. La collectivité s'est donné différents moments pour réfléchir sur son développement. Les moments de dialogue et les thématiques abordées ne se sont pas centrés uniquement sur le développement local ou régional, mais ils ont tout de même permis de réunir des citoyens et citoyennes qui, par un effet de miroir, ont pu à la fois «voir» leur village, lui donner forme à travers leurs échanges et le projeter dans le futur. Trois expériences ont ainsi été marquantes dans ce processus de réflexivité.

#### **4.1. Une expérience de réflexion collective en éthique appliquée**

Le début de la décennie 2000 a permis aux Camillois de répondre au besoin de développer une vision commune. Ce défi a d'abord été abordé à travers la réalisation du Microprogramme en éthique appliquée. La réalisation de ce projet a été le résultat de la collaboration avec l'Université de Sherbrooke, collaboration qui a été facilitée par le fait qu'un professeur de l'Université de Sherbrooke dans le domaine de l'éthique résidait à Saint-Camille. C'est ainsi que des représentants d'organismes de la municipalité et de la région ont obtenu de l'Université que ce microprogramme soit offert à Saint-Camille. Cette activité a été le cadre de réflexions et d'élaboration de projets dans la perspective du développement local. Cette expérience a été déterminante dans la mobilisation citoyenne pour réfléchir sur l'avenir de la communauté et elle s'est poursuivie par la suite à plusieurs moments.

#### **4.2. Le laboratoire rural**

Un deuxième moyen clé pour le développement d'une approche réflexive a été le laboratoire rural sur le thème «Une communauté apprenante, innovante et solidaire: un modèle porteur de développement», créé en 2009. L'organisme promoteur du projet, Le P'tit bonheur, a obtenu un montant de 210 000 dollars sur trois ans du gouvernement afin d'étudier plus en détail la démarche de développement entreprise à Saint-Camille. Cette étude avait pour objectif de tirer des enseignements, puis d'élaborer des outils

d'information, de formation et de réseautage à l'usage des organismes partenaires et des autres communautés souhaitant s'inspirer du modèle de développement mis en œuvre à Saint-Camille.

À l'image d'une expérience scientifique, le laboratoire s'est appuyé sur l'hypothèse qu'une démarche de formation continue contribue à l'innovation sociale, tout en développant des réseaux de solidarité nécessaires à la mise en place de nouvelles façons de faire. Le laboratoire a permis de vérifier l'hypothèse que l'apprentissage collectif a une influence sur l'innovation sociale et la solidarité. Dans cette perspective, des formations ont été offertes aux partenaires du laboratoire, mais aussi à l'ensemble de la population qui souhaitait y participer. Le laboratoire a permis de jeter un regard rétrospectif sur les efforts consentis depuis le milieu des années 1980 afin de contrer la dévitalisation de la communauté (Dufresne, 2012).

### **4.3. Les Ateliers des savoirs partagés**

À la suite des expériences vécues dans le cadre du Microprogramme en éthique appliquée et du laboratoire rural, le projet Ateliers des savoirs partagés a émergé. Ce projet a été financé par le ministère de l'Éducation, du Loisir et du Sport (MELS) en 2012 et s'est terminé en octobre 2014. Comme nous l'avons indiqué en introduction, il visait à systématiser collectivement les connaissances issues de l'expérience de revitalisation territoriale de Saint-Camille. Cette systématisation a été réalisée par des rencontres entre des chercheurs et des citoyens de Saint-Camille où, de part et d'autre, les partenaires ont été appelés à partager leur expertise et leurs pratiques sur différentes thématiques liées au développement local et régional. Pendant près de deux ans, de novembre 2012 à octobre 2014, chercheurs et citoyens se sont rencontrés une douzaine de fois pour aborder des questions qui touchaient la gouvernance, l'inclusion, la cohésion sociale, la culture, le développement économique, etc. Chaque rencontre était un moment propice pour échanger sur sa communauté, en faisant le bilan des actions réalisées jusqu'alors, mais aussi en tentant de se projeter dans l'avenir (Klein *et al.*, 2015).

Au cours de la deuxième année, les Ateliers des savoirs partagés ont conduit à la mise en place de quatre chantiers de travail: «Économie



territoriale et développement des ressources naturelles»; «Gouvernance et leadership»; «Cohésion sociale et inclusion»; «Mémoire, reconnaissance et qualité de vie». Le choix du terme «chantier» pour nommer ces rencontres n'était pas anodin. Ces rencontres visaient avant tout à soutenir les actions entreprises par différents citoyens et citoyennes ou encore à mettre en place de nouvelles activités. Ces chantiers ont permis d'ouvrir la discussion sur des thèmes centraux pour le développement de la municipalité. Ils ont aussi renforcé les liens entre chercheurs et leaders puisque le déroulement du chantier reposait sur une collaboration étroite entre ces partenaires.

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

Le chantier «Gouvernance et leadership», après avoir dressé un tableau de la participation citoyenne dans les instances politiques à Saint-Camille, a entrepris une réflexion sur différents moyens pour augmenter la participation citoyenne à Saint-Camille. Même si la participation citoyenne est soutenue, comme en témoigne la participation aux élections municipales qui est toujours très forte, on constate tout de même la nécessité de renforcer cette participation et de l'élargir à l'ensemble de la population, notamment aux populations rurales ou agricoles traditionnelles, qui semblent moins participer aux activités concentrées dans le village et où les «néoruraux» jouent un rôle important. Les réflexions du chantier ont abouti à un forum municipal qui s'est tenu à l'automne 2014.

Le chantier «Cohésion sociale et inclusion», pour sa part, s'est transformé en un miniforum citoyen sur le projet de conversion de l'église du village. L'église, qui n'était plus utilisée à des fins liturgiques, est un bâtiment qui, une fois reconverti, pourrait accueillir des événements sociaux et culturels qui demandent une capacité supérieure à celle du P'tit bonheur. Ce projet a servi de catalyseur pour réfléchir sur les moyens de communication à mettre en place dans une municipalité comme Saint-

Camille afin que l'ensemble des citoyens soit bien informé des enjeux portés par un tel projet.

Le chantier «Mémoire, reconnaissance et qualité de vie» a consisté en un projet photographique où la communauté de Saint-Camille s'est mise en scène. Ce chantier a constitué dans son essence une performance collective, événementielle et artistique visant la rencontre des plus âgés et des plus jeunes (le plus souvent des néoruraux) qui peut même s'interpréter comme un processus collectif d'adoption des nouveaux arrivants par les résidents de souche et de ces derniers par les nouveaux arrivants. Il a ainsi été postulé que pour être du territoire, il n'est pas nécessaire d'être né à Saint-Camille; il s'agit de s'inscrire dans son histoire, dans sa continuité, tout en apportant du neuf, de l'ailleurs, ce qui crée de l'ouverture, de l'innovation.

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

## **5. Le projet démographique: une stratégie résidentielle**

Un des défis posés par le succès de la revitalisation de Saint-Camille réside donc dans l'intégration des nouveaux arrivants, mais aussi de la population agricole qui y habitait déjà. Ceux-ci ont fait le choix de s'installer à Saint-Camille, mais ils ne se connaissaient pas au départ et n'avaient pas d'ancrage dans la communauté camilloise, ni dans le milieu rural d'ailleurs. Ils étaient en général des urbains. Or ces nouveaux résidents sont devenus de véritables renforts pour le milieu associatif local et pour la vie villageoise. Ceci est largement imputable à la stratégie mise en œuvre à Saint-Camille, une stratégie fortement inscrite dans ce qu'il est convenu

d'appeler l'«économie résidentielle» (Davezies, 2009), mais qui est aussi ancrée dans une démarche collective.

La stratégie résidentielle se base sur le constat suivant: si, à une époque, la majeure partie des revenus d'un territoire provenait des secteurs productifs, ce n'est plus le cas aujourd'hui (Terral et Proulhac, 2014). Les revenus des navetteurs, les rentes des retraités, les prestations sociales (donc des revenus associés à des individus résidant sur un territoire sans y travailler), mais aussi les dépenses des touristes et des villégiateurs peuvent constituer une part importante des revenus d'un territoire. La stratégie résidentielle mise en œuvre dans la municipalité de Saint-Camille avec le projet du Rang 13 s'inscrit dans cette perspective. L'objectif était de favoriser l'établissement de nouvelles familles et d'appuyer ainsi d'autres actions de redynamisation visant à soutenir les services. La stratégie a porté ses fruits puisque le territoire municipal enregistre une augmentation de la population à partir du milieu des années 2000. Pour l'essentiel, ces nouveaux résidents sont des néoruraux. Ceci est important, car l'arrivée de néoruraux dans un village peut avoir divers types d'effets, et dans certaines circonstances, s'avérer négative (Doyon *et al.*, 2013).

En effet, au-delà du simple nombre de nouveaux venus et de leur capacité à apporter de nouveaux revenus sur le territoire, d'autres aspects doivent être considérés. S'il ne s'était agi que de retraités par exemple, ou de résidents attirés par le loisir que peut procurer le milieu naturel, cela aurait pu avoir un effet d'embourgeoisement rural. C'est la présence d'individus de tous âges qui permet le maintien d'une diversité de services, par exemple de l'école primaire par la présence d'enfants, contribuant ainsi à l'attractivité du territoire. Les défis peuvent se présenter par contre lorsque les enfants grandissent et doivent aller à l'école secondaire, ou souhaitent pratiquer une grande diversité d'activités, ou encore simplement pour l'accès à l'emploi de deux conjoints, qui exige souvent deux voitures. Ainsi, pour Saint-Camille, la stratégie résidentielle a avantage à viser une diversité d'individus et à se combiner avec la diversification économique dans la municipalité et la création d'emplois locaux.

En plus de la diversité des nouveaux arrivants, l'économie résidentielle présente d'autres défis. Pour qu'ils puissent pleinement contribuer à l'économie locale, les résidents doivent avoir l'occasion de dépenser sur

place, et ainsi soutenir les producteurs et faire fonctionner les commerces locaux. Cela a le double avantage de créer de l'emploi et de faire circuler dans la municipalité les revenus captés par la venue de nouveaux résidents (Talandier, 2011), ce qui est difficile dans un petit village, surtout lorsque plusieurs travaillent à l'extérieur. Cette contrainte amène les acteurs du village à développer une approche territorialement plus large, à l'échelle de la MRC, voire de la région, ce qui explique l'émergence de projets destinés à favoriser la venue de nouveaux résidents, surtout de jeunes, en Estrie.

Le défi est donc de créer des complémentarités, voire des synergies entre la stratégie résidentielle et des stratégies traditionnelles de production de biens et de services. Le maintien d'un cadre de vie attrayant, notamment du paysage, pour lequel l'activité agricole joue un rôle important, est essentiel pour attirer de nouveaux résidents, et la possibilité de poursuivre, mais aussi de développer une nouvelle activité, est une condition indispensable pour les entrepreneurs. Ainsi, le défi pour Saint-Camille a été de concevoir des stratégies innovantes favorisant la cohabitation des différents usages et des différentes populations qui y sont associées.

Dans un milieu en transformation sociodémographique comme Saint-Camille, la question du lien social se pose aussi comme un défi. La stratégie résidentielle pour un village représente un enjeu de taille – celui de l'intégration des nouveaux arrivants –, ce qui implique aussi de se transformer afin de profiter des idées nouvelles et des nouveaux projets que les nouveaux venus sont susceptibles d'apporter. La question du partage d'une histoire et la construction d'un univers culturel commun sont aussi au centre de cette préoccupation. À Saint-Camille, Le P'tit bonheur a été un élément majeur permettant ce double processus d'intégration et de transformation.

## **6. Un environnement organisationnel et institutionnel favorable à l'innovation**

L'expérience de développement territorial de Saint-Camille s'inscrit dans une perspective d'évolution et de renouvellement de la ruralité au Québec. Plusieurs innovations sociales expérimentées à Saint-Camille ont ouvert de nouvelles pistes de développement qui inspirent des stratégies à des

échelles plus larges (Cassen, 2006). La réussite la plus évidente de cette communauté est d'être parvenue à freiner le déclin démographique en attirant chez elle de jeunes familles. La communauté a réussi à réaliser des projets, à s'ouvrir à de nouvelles populations de telle manière que de nouveaux résidents, qui dans la plupart des cas ne travaillent pas à Saint-Camille, et qui n'ont donc pas été attirés par l'emploi mais par le village lui-même, sont venus s'y établir. Cette réussite est essentiellement imputable à une approche collective. Mais si ce projet a pu réussir, c'est parce que la communauté de Saint-Camille a relevé un défi encore plus important, sans quoi le projet démographique n'aurait pas eu lieu. Ce défi est celui de s'être renforcée en tant que communauté par la mise en place d'une démarche réfléchie de revitalisation sociale et culturelle menée pendant près de 30 ans, revitalisation qui a permis de concevoir une stratégie résidentielle et de la mener à terme dans des conditions de renforcement de la communauté, en même temps que d'autres projets communautaires.

Les acteurs de la revitalisation de Saint-Camille ont réussi à créer un environnement institutionnel et organisationnel qui assure les interrelations entre les organisations de la société civile, les instances politiques (la municipalité et les organismes qu'elle a créés), les individus les plus influents et une partie importante des citoyens du village dans le but d'assurer le développement de la municipalité. Cette dernière et ses leaders politiques s'inscrivent dans une démarche de participation où les citoyens et citoyennes sont régulièrement consultés sur les enjeux centraux de développement. À l'anonymat et à l'individualisme qui caractérisent notre époque comme résultat de la globalisation, de la crise des valeurs collectives et de la perte d'efficacité des grands projets sociétaux qui ont jadis mobilisé la société, Saint-Camille oppose un lieu d'engagement social dans une perspective d'amélioration du milieu de vie.

Le processus a été mené par un type de leadership que l'on peut qualifier de partagé, c'est-à-dire l'exercice du leadership par plusieurs personnes, chacune dans ses organisations et ses champs d'action. Ce leadership est caractérisé par sa nature innovante et par sa stabilité et sa continuité.

Saint-Camille est une petite communauté locale qui compte un peu plus de 500 habitants. Pourtant, malgré la déstructuration qui a frappé ce village

au XX<sup>e</sup> siècle, surtout à partir des années 1980, cette communauté est devenue pendant ces 20 dernières années un laboratoire en matière de participation citoyenne au développement territorial. Comment expliquer l'engagement citoyen dans cette communauté? Un engagement si fort que de jeunes ménages extérieurs à la MRC et même à la région viennent s'y installer pour y prendre part. Pour répondre à cette question, il semble qu'il faille prendre en compte le type de milieu de vie, de lien social et d'engagement que les nouveaux arrivants ont vu comme un facteur important dans leur motivation de s'établir dans cette communauté. La décision de jeunes néoruraux de s'établir à Saint-Camille tient à la vitalité et au savoir-faire de la communauté camilloise, qui a été capable d'innover de manière à accueillir de nouveaux arrivants tout en se transformant elle-même, et ce, en affirmant une continuité et un enracinement historique, ce qui pourrait sembler paradoxal. C'est en fait l'offre d'un mode de vie, voire d'un «mode d'habiter» qui a attiré la nouvelle population (Champagne, 2008).

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

## **En guise de conclusion: le leadership partagé**

Ainsi, on peut conclure en soulignant qu'un élément central de l'ensemble du processus d'innovation expérimenté à Saint-Camille est le leadership: un leadership partagé, orienté vers l'innovation sociale. Le mode de leadership partagé pratiqué à Saint-Camille se caractérise notamment par la participation active de citoyens et citoyennes dans plusieurs projets déterminants. Ce leadership peut être qualifié de rassembleur dans la

mesure où il cherche à comprendre les tensions toujours présentes dans une communauté pour mieux composer avec elles, tout en capitalisant sur les forces de la communauté. Le leadership qui caractérise le système d'acteurs de Saint-Camille se prolonge dans la capacité des leaders à mobiliser de façon convergente les sphères du politique, du social et de l'action individuelle. En fait, on assiste à Saint-Camille à un chassé-croisé des différents leaders qui peuvent passer d'une sphère à l'autre ou encore qui assurent une présence simultanée dans les différentes sphères (par exemple, l'animateur social étant actionnaire d'une entreprise privée liée à la sauvegarde du patrimoine bâti ou l'élue politique étant aussi directeur d'une organisation sociale). On se retrouve donc dans une situation de perméabilité des frontières entre les diverses dimensions de la communauté, une situation originale qui facilite la fertilisation croisée, alors que la règle est plutôt à la sectorialité ou à la concurrence entre les différentes sphères. C'est surtout en cela que Saint-Camille constitue un laboratoire d'innovation sociale en développement territorial.

## **Bibliographie**

- Cassen, B. (2006). «Un village-monde au Québec», *Le Monde diplomatique*, août, p. 11.
- Champagne, C. (2008). *Développement écovillageois et renouvellement de l'habiter rural: le cas de Saint-Camille au Québec*, Mémoire de maîtrise, Montréal, Département de géographie, Université du Québec à Montréal.
- Davezies, L. (2009). «L'économie locale "résidentielle"», *Géographie, économie, société*, vol. 11, n° 1, p. 47-53.
- Doyon, M., J.-L. Klein, L. Veillette, C. Bryant et C. Yorn (2013). «La néoruralité au Québec: facteur présentiel d'enrichissement collectif ou source d'embourgeoisement?», *Géographie, économie, société*, vol. 15, n<sup>os</sup> 1-2, p. 117-137.
- Dufresne, C. (2012). *Une communauté apprenante, innovante et solidaire: un modèle porteur de développement rural*, Saint-Camille, Laboratoire rural de Saint-Camille.
- Jacques, J. (2012). *Avec le temps... le rang XIII (St-Camille) de 1849 à 2012*, Saint-Camille, Éditions du Bélier ardent.

- Klein, J.-L. (2012). «Le leadership partagé: une condition pour le développement local», dans M. Fahmy (dir.), *L'État du Québec 2012*, Montréal, INM-Boréal, p. 84-91.
- 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 coconstruction de la connaissance*, Les Cahiers du CRISES, coll. «Études de cas», n° ES1505.
- Klein, J.-L. et D. Harrisson (2007). *L'innovation sociale: émergence et effets sur la transformation des sociétés*, Québec, Presses de l'Université du Québec.
- Ministère des Affaires municipales et de l'Organisation du territoire – MAMROT (2010). *Laboratoires ruraux*, <<http://www.mamrot.gouv.qc.ca/developpement-regional-et-rural/ruralite/laboratoires-ruraux/mesure/>>, consulté le 22 juillet 2014.
- Ministère des Affaires municipales, des Régions et de l'Occupation du territoire – MAMROT (2001). *Politique nationale de la ruralité. Une vision d'avenir. Des communautés rurales innovantes pour une occupation dynamique du territoire québécois*, Québec, Ministère des Régions, Gouvernement du Québec.
- Talandier, M. (2011). «L'accès aux services comme facteur de développement local?», *Revue POUR*, n° 208, p. 91-95.
- Terral, L. et L. Proulhac (2014). «Les espaces de consommation: vers une économie résidentielle?», dans J.-L. Klein et R. Guillaume (dir.), *Vers une nouvelle géographie économique*, Québec, Presses de l'Université du Québec, p. 153-175.
- Vachon, B. (1991) (dir). *Le Québec rural dans tous ses états*, Montréal, Boréal.

---

1. Les municipalités régionales de comté sont des instances supramunicipales qui coordonnent l'action des municipalités locales en milieu non métropolitain et qui leur donnent des services.

2. Voir le site <<http://www.saint-camille.ca/visiteurs/presentation>>, consulté le 1<sup>er</sup> novembre 2015.



3. Mais qui, historiquement, avait été le premier à avoir été peuplé au XIX<sup>e</sup> siècle (Jacques, 2012).
4. Avec le temps, de nouveaux membres ont intégré le Groupe du coin. Aujourd'hui, il compte neuf membres.
5. Dont le nom reprend le titre d'une chanson très connue du poète et chansonnier québécois Félix Leclerc.
6. Pour le concept d'innovation sociale et l'approche du CRISES dans ce domaine, voir Klein et Harrisson (2007).