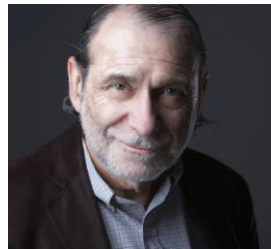


L'ENTRETIEN

De France Desjardins et Jeanne Simard avec

Juan-Luis Klein et Pierre-André Tremblay

du projet *Ateliers des savoirs partagés*



Photos : UQAM et Michèle Gagnon

Avec une dizaine d'autres chercheurs et chercheuses, les professeurs Juan-Luis Klein et Pierre-André Tremblay s'impliquent depuis près de 10 ans avec des acteurs des communautés rurales québécoises dans le cadre d'une recherche-action sur la revitalisation. Le projet des *Ateliers des savoirs partagés* vise à systématiser les connaissances issues d'expériences de revitalisation territoriale de communautés rurales telles que Saint-Camille en Estrie et d'autres, analogues, ailleurs au Québec. Le projet prend la forme d'ateliers où les chercheurs et les acteurs sociaux partagent leurs savoirs et expériences, créant ainsi un espace d'apprentissages mutuels.

Juan-Luis Klein est professeur au Département de géographie de l'UQAM depuis 1993. De 1981 à 1993, il a été professeur à l'UQAC. Il a été directeur du Centre de recherche sur les innovations sociales (CRISES) de 2009 à 2018 et, actuellement, il en est membre régulier. Il a été aussi cofondateur et coprésident de l'organisme de liaison et de transfert en innovation sociale Territoires innovants en économie sociale et solidaire (TIESS). Il s'intéresse principalement au développement territorial, aux quartiers et territoires culturels, à l'innovation sociale avec une base territoriale ainsi qu'à la transition sociale et écologique à partir de l'action locale. Il est responsable de la collection *Géographie contemporaine des Presses de l'Université du Québec (PUQ)*.

Pierre-André Tremblay a été professeur d'anthropologie à l'UQAC de 1987 jusqu'à sa retraite en septembre 2019. Il est maintenant professeur associé, membre du Centre de recherche sur les innovations sociales (CRISES) et du Groupe de recherche et d'interventions régionales de l'UQAC (GRIR) ainsi que de quelques associations professionnelles. Son principal intérêt de recherche est le changement social volontaire, c'est-à-dire la façon dont les gens s'y prennent pour améliorer leur situation dans ses diverses facettes : sociale, économique, culturelle. Il a notamment travaillé sur le mouvement des femmes, le développement local, la lutte à la pauvreté, les organisations communautaires, l'amélioration du sort des sans-abris, la sécurité alimentaire et l'intervention en milieu rural.

Bonjour, Messieurs Klein et Tremblay. Merci de nous accueillir pour cet entretien sur les Ateliers des savoirs partagés. Pourriez-vous expliquer à nos lecteurs et lectrices en quoi consiste ce projet?

••• **Pierre-André Tremblay.** Je vous remercie de cette invitation. Les *Ateliers des savoirs partagés* sont un dispositif d'intervention dans des communautés rurales. Une de ses dimensions fondamentales est l'intégration de la connaissance scientifique dans le fonctionnement de l'intervention. Les participants et participantes au projet sont des acteurs locaux, mais aussi des enseignants-chercheurs rattachés à une université. Du point de vue des chercheurs, les Ateliers sont une forme de recherche-action dont l'objectif est de connaître la dynamique d'un système social en intervenant sur lui à partir de l'intérieur. C'est très différent des approches positiviste ou interprétativiste de la recherche, selon lesquelles les chercheurs n'interviennent normalement pas. Traditionnellement, ces derniers observent les gens, mais ne sont pas là pour les changer parce que mettre les souliers d'un agent de changement est souvent une position très inconfortable qui est vue comme contraire à la recherche d'objectivité! [rires] On voit généralement la recherche et l'intervention comme des domaines différents. L'intérêt des Ateliers est au contraire de jumeler l'intervention et l'interrogation intellectuelle pour en faire une sorte de boucle épistémologique.

Juan-Luis Klein. Les Ateliers constituent un espace de partage de savoirs entre des acteurs terrain et des chercheurs. Il s'agit de coconstruire une façon d'agir pour favoriser la revitalisation des communautés rurales. Nous voulons favoriser l'innovation, la collaboration et la discussion entre les chercheurs et les acteurs terrain, mais aussi entre les acteurs terrain appartenant à diverses communautés. Les Ateliers se déroulent dans des communautés rurales qui ont dû faire face à des défis concernant des pertes démographiques, de services, d'actifs productifs et d'emplois. Il y a des pertes symboliques importantes pour certaines communautés, par exemple la perte du bureau de poste dans le cas iconique de Saint-Clément, dans le Bas-Saint-Laurent¹. Pour moi, le désarroi causé par la perte du bureau de poste est un mystère, mais nous pouvons penser qu'une telle perte en milieu rural est vécue comme une perte identitaire de la communauté. Les Ateliers constituent une opération qui sert à croiser les savoirs en recherche et les

savoirs expérientiels en vue d'appuyer la revitalisation des communautés rurales. Pour moi, ce projet constitue un laboratoire d'expérimentation qui nous permet de documenter et de comprendre diverses formes d'intervention déployées par des acteurs, des réponses aux problèmes vécus ainsi que des aspirations ressenties par des citoyens dans des contextes différents, mais toujours en milieu rural. La recherche fait émerger des possibilités et des imaginaires dans une perspective de compréhension des transformations souhaitées par les citoyens et citoyennes des milieux ruraux.

Qu'y a-t-il de particulier à travailler dans un milieu rural?

P.-A. T. Le fait que les Ateliers se déroulent en milieu rural ajoute une dimension supplémentaire à l'expérience, car historiquement la campagne a été dominée par la ville. Lorsque nous nous attardons aux théories du développement local et régional, le centre est toujours une ville, tandis que le milieu rural se retrouve en périphérie et entretient une relation de dépendance avec la ville. Aux *Ateliers des savoirs partagés*, nous travaillons en milieu rural, et nous essayons d'aller au-delà de cette relation de dépendance pour participer à l'imagination et à l'innovation qui s'y trouvent. Les gens qui vivent en milieu rural ne sont pas passifs. De plus, les rapports entre la ville et la campagne se transforment constamment. Le monde rural est en prise directe sur les changements sociaux; il n'est pas à la traîne des villes et on a malheureusement tendance à le sous-estimer. Les Ateliers démontrent que, bien avant que les universitaires commencent leurs recherches dans les campagnes, les communautés étaient déjà actives et participaient au changement global de leur société. Pour un anthropologue comme moi, l'opposition entre la société traditionnelle (rurale) et la société moderne (urbaine) n'est plus d'actualité. Les modes de vie, de loisir, de consommation, etc. sont de plus en plus convergents, peu importe notre lieu de résidence. L'action des Ateliers s'ancre donc au sein des transformations profondes de nos sociétés.

Qu'est-ce qui est à l'origine de ce projet?

J.-L. K. En mai 2011, nous avons tenu un colloque organisé par le CRISES dans le cadre de l'Acfas à l'Université de Sherbrooke sur l'innovation sociale. Nous avons invité Sylvain Laroche, un résident de Saint-Camille, en Estrie, pour qu'il présente l'expé-

rience de son village et qu'il témoigne de la mobilisation de ses résidents lorsqu'ils ont pris la décision de refuser un projet d'exploration minière de la société Bowmore Exploration et d'affirmer leur choix d'un développement axé sur la qualité de vie. Pour moi, ce refus signifiait que les citoyens et citoyennes avaient une idée précise du développement futur de leur municipalité. M. Laroche l'a résumé en une phrase : *À la ruée vers l'or, on a préféré la ruée vers l'art!*

Au même moment, une étudiante à la maîtrise en développement régional de l'UQAC, Caroline Dufresne, qui était une résidente du village de Saint-Camille a fait son mémoire sur le développement rural avec le professeur Tremblay². Les astres étaient bien alignés, car l'idée d'avoir une chercheuse en résidence faisait partie de la *Politique nationale de la ruralité* pour la création de laboratoires ruraux de développement et de revitalisation des milieux et de l'innovation sociale. C'est à ce moment précis qu'a émergé l'idée d'avoir des chercheurs et acteurs dans un contexte d'intervention en vue de soutenir la revitalisation dans le milieu rural de Saint-Camille.

Pour donner suite au colloque de l'Acfas, avec Vincent van Schendel, qui travaillait alors au Service d'aide aux collectivités de l'UQAM, nous avons présenté un projet au Fonds des services aux collectivités du ministère de l'Éducation, du Loisir et du Sport du Québec (MELS) dans le cadre d'un appel pour des projets en innovation sociale. Il faut noter que Vincent van Schendel a ensuite été le directeur général des TIESS de 2014 à 2021. L'implication de cette organisation et de M. van Schendel dans les Ateliers est importante et nous y reviendrons. Le projet déposé au Ministère s'intitulait *Formation sur la revitalisation des communautés territoriales et le développement des capacités de transfert individuelles et collectives*. Dans ce projet, nous avons développé une approche qui a été désignée comme les *Ateliers des savoirs partagés*, ce qui est devenu dès lors l'identification du projet.

P.-A. T. Je trouve important de souligner que le village de Saint-Camille a commencé à se transformer bien avant que les chercheurs ne s'y intéressent. Les actions déployées par les résidents et résidentes de ce village avaient réussi à renverser la courbe de la démographie; il gérait une hausse, alors qu'à cette même époque, les autres communautés rurales subissaient des baisses importantes de population. Devant ces chiffres, il y avait des interrogations intéressantes pour les chercheurs :

Pourquoi ce village est-il exceptionnel? Qu'y fait-on de particulier qui mène à ce genre de résultat? Il nous semblait qu'il y avait des leçons à tirer de cette expérience. L'idée de la création des Ateliers vient de Sylvain Laroche et de Caroline Dufresne, qui habitait Saint-Camille à ce moment. Autrement dit, ce projet provient du milieu et n'émane pas des chercheurs. Les gens du village sont venus nous chercher. L'autre conjoncture favorable a été le financement public disponible, qui a permis de soutenir financièrement le projet.

Qui sont les partenaires mobilisés dans le cadre du projet des Ateliers?

P.-A. T. Il y a un partenaire local, qui est la communauté de Saint-Camille. Il y a aussi Sylvain Laroche, un résident et un leader effacé qui poussait les gens à se mettre en avant. M. Laroche représentait l'âme d'un village qui ne voulait pas mourir. Il a agi en tant que personne pivot dans le projet des Ateliers et a permis de mobiliser plusieurs des nombreuses organisations du village. Ensuite, il y a des partenaires institutionnels (l'UQAM, l'UQAC, l'Université de Sherbrooke et diverses constituantes du Réseau de l'Université du Québec) ainsi que des organismes soutenant la recherche (le MEQ, le Fonds québécois de la recherche sur la société et la culture, le Conseil de recherches en sciences humaines du Canada et, plus tard, les TIESS).

J.-L. K. Sur le plan scientifique, à partir de cette multiplicité de partenaires mobilisés, nous avons étudié le concept de leadership partagé dans les expériences de revitalisation des communautés. Un leader peut être seul pour mener des actions et influencer les autres. Ce qu'on a découvert est que la façon la plus durable et favorable à la revitalisation d'un milieu, c'est lorsqu'il y a plusieurs leaders, des individus engagés dans des organisations qui participent à un mouvement collectif. Ces actions deviennent collectives grâce au cadre institutionnel et organisationnel, qui amène les individus à agir collectivement, dans un contexte où les valeurs, les connaissances et les objectifs sont partagés. Ce cadre est constitué d'organismes tels que les acteurs municipaux, les acteurs publics, les élus, la corporation de développement économique, les leaders culturels et les responsables de diverses organisations existantes qui agissent pour le développement du territoire. Pour ma part, ce qui m'intéresse est de comprendre comment ces acteurs participent à

des actions collectives et comment l'appartenance territoriale les amène à agir collectivement.

Il y a aussi eu Vincent van Schendel qui s'est impliqué pour que le projet se réalise. Son implication et celle de l'organisme TTESS ont appuyé la concrétisation de ce projet.

P.-A. T. Je crois qu'il existe également un leader organisationnel symbolique. Ce dernier rassemble les énergies; il représente le village pour les autres localités et pour le village lui-même. À Saint-Camille, il s'agit du *P'tit Bonheur*, qui a canalisé ces énergies collectives. Le *P'tit Bonheur* est l'ancien magasin général du village, qui a été transformé en centre de diffusion culturelle. Ce centre est devenu le symbole de la volonté de ne pas laisser mourir le village et le lieu de rassemblement des différents acteurs sociaux. D'un point de vue anthropologique, il est très intéressant de constater que les villages où ça va mal n'ont généralement pas un tel « centre symbolique » qui permet aux gens de se rencontrer et de se reconnaître. Ce genre d'institution représente le village et le fait exister concrètement, c'est-à-dire symboliquement.

Y a-t-il un autre concept que celui du leadership partagé qui a fait l'objet d'une étude soutenue dans le cadre des Ateliers?

P.-A. T. Lorsque nous avons commencé notre recherche à Saint-Camille, nous avons constaté une forte densité organisationnelle : près de 30 organisations pour un village de 500 personnes! Nous avons constaté qu'il y avait un réseautage qui favorisait la circulation de l'information, la mobilisation, l'interconnaissance et le partage d'expériences. À travers l'histoire de Saint-Camille et les interactions entre les gens, nous nous sommes rendu compte qu'à certains moments, ils se sont rassemblés pour faire un état de situation afin de dégager des priorités ainsi que des actions. Je me suis inspiré des travaux sur la réflexivité d'Anthony Giddens, qui montrent que tout acteur social se regarde et se questionne sur ce qu'il fait. Dans une dynamique de l'innovation sociale, ce sont l'interrogation sur soi, sur son passé et sur son avenir ainsi que les moyens pour y parvenir qui font partie intégrante de notre société. C'est cette contribution à l'innovation sociale qui m'intéresse le plus.

Le projet des Ateliers des savoirs partagés a trois phases de développement : la première phase était centrée sur la communauté de Saint-Camille, la deuxième phase s'est déployée dans trois communautés au Québec et la troisième phase va mobiliser 12 communautés. Qu'est-ce qui a motivé la phase 2 du projet?

P.-A. T. L'enjeu intellectuel pour les chercheurs et chercheuses en sciences sociales est de se demander comment le milieu rural se recompose. Sur quelles bases va-t-il se recréer? Quels problèmes rencontre-t-il et comment va-t-il les surmonter? Nous avons recours à des spécialistes en organisation communautaire, en économie et en géographie, car ces trois dimensions sont touchées et les enjeux sont encore présents.

Quelles sont les particularités de la phase 2 des Ateliers?

J.-L. K. La phase 2 a été réalisée grâce à l'appui financier du ministère de l'Économie et de l'Innovation (MEI). Il est important de souligner que cette phase est arrivée en 2018, soit trois ans après l'abolition par le gouvernement de la *Politique nationale de la ruralité* et des organismes tels que Solidarité rurale qui appuyaient le développement des communautés rurales. Par le fait même, les agents de développement rural ont disparu et plusieurs moyens d'intervention importants pour la revitalisation en milieu rural ont été perdus, par exemple les laboratoires ruraux. Cette nouvelle phase des Ateliers est donc arrivée à un moment important.

Elle a consisté à élargir l'expérience vécue à Saint-Camille à deux autres communautés : la MRC de Bellechasse et la municipalité de Petit-Saguenay. Pour les chercheurs, le savoir développé lors de la phase 1 allait être bonifié et adapté aux deux autres expériences. Saint-Camille est resté le point de référence. L'idée de cette phase 2 était d'amener deux autres communautés qui font face à des enjeux communs de développement de réfléchir ensemble, de s'inspirer du travail de l'autre et de développer une approche ou un modèle de développement rural qui n'est pas définie en fonction des critères de productivité économique, mais du bien commun et du respect de l'environnement.

P.-A. T. Je peux ajouter que, dans le cadre de cette seconde mouture, nous retrouvons toujours des acteurs terrain et des chercheurs en dialogue. Cette bipolarité entre les acteurs terrain et les chercheurs se répète dans chacune des communautés. Toutefois, dans la phase 2, se sont ajoutés également des liens entre les communautés. Il y a eu des échanges entre les acteurs terrain des différentes localités. J'avoue qu'en tant que chercheur, il était compliqué d'animer ces échanges, qui partaient parfois dans toutes les directions. La dimension organisationnelle a pris une importance que je n'avais pas prévue.

Pour la phase 1 des Ateliers, il était suffisant d'avoir un coordinateur, mais, pour la phase 2, c'était impossible, car nous avions trois communautés à coordonner. Ainsi, un nouvel acteur central s'est joint à notre équipe, soit TIESS, qui employait Caroline Dufresne. Elle s'assurait de la continuité et de la rigueur des échanges ainsi que des aspects financiers. Denis Bussi eres, agent de recherche au CRISES, assurait la coordination de la recherche. Tous deux participent aussi à la phase 3 des Ateliers.

En quoi consiste cette phase 3?

J.-L. K. En 2021, nous avons obtenu une subvention de la Fondation Lucie et André Chagnon, qui nous a proposé une façon de fonctionner basée sur le dialogue. Cette subvention pour un an nous a permis de formuler un projet selon les nouvelles modalités d'action de cette fondation. Les buts sont de développer des projets à partir des intérêts des acteurs. À l'issue de l'année de dialogue, nous avons conçu un projet avec neuf communautés qui fonctionneraient sous forme de triades, c'est-à-dire trois communautés mobilisées lors de la phase 2 seraient en relation avec deux autres communautés. Cependant, Saint-Camille a décidé de fonctionner différemment. Les acteurs de cette municipalité ont mobilisé six communautés pour des collaborations ciblées.

Enfin, le champ de recherche couvre désormais 12 communautés. Au début de 2022, nous avons obtenu deux nouvelles subventions, soit une de la Fondation et une autre du MEI, pour travailler sur ce projet pendant trois ans. Nous sommes en train de mettre en œuvre cette nouvelle facette des Ateliers.

P.-A. T. Dans cette phase 3, nous ajoutons une strate supplémentaire aux étapes précédentes. Comment arriver à faire vivre ce projet de façon

cohérente en respectant les particularités des 12 communautés? Il ne faut pas oublier que chacune des collectivités a ses propres contraintes, mais aussi des points communs que nous ne connaissons pas encore.

Quels sont les rôles des chercheurs et chercheuses en innovation sociale?

P.-A. T. Dans le cadre des Ateliers, l'innovation sociale est abordée de manière différente de l'innovation traditionnelle, qui est la création d'un produit inventé dans les centres de recherche pour être vendu finalement sur le marché. Ici, c'est le terrain qui construit l'innovation de façon spontanée et intuitive. Le travail des chercheurs et chercheuses est d'essayer de rendre explicite ce fonctionnement qui, de toute façon, se produit. Nous ne faisons pas apparaître l'innovation : nous l'observons, nous l'interprétons et, ce faisant, nous la transformons. Ainsi, notre rôle dans ce domaine de l'innovation sociale est différent puisque nous la facilitons en l'énonçant, en présentant les concepts qui nous semblent sous-jacents et en en discutant avec les gens. Nous voyons donc la recherche comme un échange, une conversation pendant que l'action a lieu. Il y a une rétroaction. Si nous n'étions pas là, ces choses se produiraient dans tous les cas, mais de façon différente.

J.-L. K. Les chercheurs ont pour mandat de concevoir le partage de connaissances dans un contexte plus large, soit entre les communautés. Nous partageons, nous observons les expériences, nous saisissons les grands éléments et nous essayons de généraliser ces apprentissages. C'est un changement d'échelle au niveau de la connaissance. Nous développons un récit qui donne une légitimité à une façon d'agir sur différents plans. Nous devons nous assurer de formuler une vision du développement rural qui soit intégratrice et en lien avec la transition sociale et écologique.

Quels sont les défis qui vous attendent au cours des prochains mois?

P.-A. T. Notre projet avec 12 communautés présente des défis imposants en matière d'organisation et de communication. Idéalement, nous aimerions réunir tout le monde, mais, sur le plan pratique, cela pose de sérieuses difficultés. Nous sommes plutôt en train de chercher des moyens de nous assurer que la circulation des idées et des expériences se

fasse facilement sur notre grand territoire québécois, ce qui implique un usage intensif des technologies de l'information et de la communication (TIC). Il ne faut pas oublier que de telles actions ont une dimension personnelle concrète et exigent des rapports interpersonnels, car tout cela repose sur des gens qui discutent et qui ont du plaisir à le faire. Ce sont les forces centripètes identifiées, celles qui tiennent les gens ensemble. Il y a aussi des forces centrifuges : le vide organisationnel

national et l'isolement des communautés rurales. Ce vide a été ressenti très clairement par les acteurs durant la phase 2, au cours de laquelle ils ont vu dans les échanges avec les autres communautés un des aspects les plus positifs du projet. Les gens ne veulent plus être seuls dans leur coin : ils veulent échanger et apprendre. Ainsi, il faut maintenir une tension productive, mais faire attention pour que cela n'éclate pas.♦♦♦

La revue Organisations et territoires remercie Messieurs Klein et Tremblay pour le partage de leur savoir et connaissance concernant cet intéressant projet de développement communautaire.

NOTES

- 1 Voir Beaudry et Dionne (1998).
- 2 Voir Dufresne (2013).

RÉFÉRENCES

- Beaudry, R. et Dionne, H. et le collectif de recherche de Saint-Clément PQ (1998). *En quête d'une communauté locale : une mobilisation territoriale villageoise. Le conflit postal de Saint-Clément*. Éditions Trois-Pistoles et GRIDEQ.
- Bussièrès, D., Klein, J.-L. et Tremblay, P.-A. (2020). Living lab et co-construction des connaissances : réflexions à partir de l'expérience des Ateliers des savoirs partagés de Saint-Camille. Dans B. Pecqueur et J.-L. Klein (dir.), *Les living labs : une perspective territoriale* (p. 117-130). L'Harmattan.
- Dufresne, C. (2013). *Une communauté apprenante, innovante et solidaire : le cas de Saint-Camille comme modèle porteur de développement rural* [Mémoire de maîtrise, Université du Québec à Chicoutimi]. Constellation. <https://constellation.uqac.ca/2703>
- Klein, J.-L., Bussièrès, D., Caillouette, J., Doyon, M., Fontan, J.-M., Tremblay, D.-G. et Tremblay, P.-A. (2015). *Saint-Camille : récit d'une expérience de co-construction de la connaissance*. Cahiers du CRISES, UQAM. https://www.researchgate.net/publication/282944064_Saint-Camille_Recit_d%27une_experience_de_co-construction_de_la_connaissance
- Klein, J.-L., Caillouette, J., Doyon, M., Fontan, J.-M., Tremblay, D.-G., Tremblay, P.-A. et Bussièrès, D. (2016). Saint-Camille : des mobilisations croisées pour la relance territoriale. Dans J.-L. Klein, B. Pecqueur, K. Koop et S. A. Soussi (dir.), *L'innovation locale à l'épreuve du global : un défi pour les acteurs* (p. 141-154). PUQ. https://www.researchgate.net/publication/319094395_L%27innovation_locale_a_l%27epreuve_du_global_Un_defi_pour_les_acteurs