

# L'ENTRETIEN

De France Desjardins et Jeanne Simard avec

## Caroline Dufresne

Conseillère en transfert pour

*Territoires innovants en économie sociale et solidaire (TIESS)*



Photo : Solen Martin-Déry

Caroline Dufresne a obtenu en 2013 une maîtrise en développement régional de l'Université du Québec à Chicoutimi. Depuis 2016, elle travaille comme conseillère en transfert pour Territoires innovants en économie sociale et solidaire (TIESS), une organisation à but non lucratif qui a pour mission de contribuer au développement territorial par le transfert de connaissances en outillant les organismes d'économie sociale et solidaire afin qu'ils puissent faire face aux enjeux de société de façon innovante et transformer leurs pratiques. L'organisme a trois mandats : 1) la liaison, qui permet de développer et de renforcer des liens entre l'ensemble des acteurs concernés par l'innovation sociale, spécifiquement en économie sociale et solidaire; 2) la veille, qui vise à répertorier et à identifier des expériences porteuses; et 3) le transfert de connaissances entre des chercheurs et des praticiens de l'économie sociale et du développement territorial.

•• *Madame Dufresne, merci de nous accueillir dans vos bureaux.*

**Caroline Dufresne.** Merci beaucoup pour cette invitation. Ça me fait toujours plaisir de partager mon expérience sur le terrain.

*Messieurs Klein et Tremblay ont abordé les débuts du projet des Ateliers des savoirs partagés lors d'un colloque à l'Acfas qui portait sur la mobilisation des résidents de Saint-Camille lorsqu'ils ont pris la décision de refuser un projet*

*d'exploration minière de la société Bonmore Exploration et d'affirmer leur choix d'un développement axé sur la qualité de vie. Pouvez-vous nous parler de la rencontre entre les acteurs sociaux de Saint-Camille et les chercheurs?*

**C. D.** De 2009 à 2012, avec Sylvain Laroche, un leader et ami de Saint-Camille, nous avons animé un projet de laboratoire rural qui portait sur les ingrédients du modèle de développement de Saint-Camille, en Estrie. Il est important de rappeler qu'au Québec, les laboratoires ruraux sont des

expériences approfondies de développement dans des champs d'activité peu étudiés et représentent des voies d'avenir pour les collectivités rurales. Le Québec comptait alors 33 expériences de laboratoire rural. À titre d'exemple, à Val-d'Espoir, en Gaspésie, la population a décidé de travailler sur la sécurité alimentaire, car les citoyens et citoyennes voulaient améliorer leur santé et prendre en charge leur alimentation. Pour sa part, l'objectif principal du laboratoire rural de Saint-Camille était de documenter et de schématiser les pratiques de développement des partenaires locaux pour en dessiner un modèle transférable aux autres communautés rurales québécoises. Comme le mentionne le professeur Tremblay, la municipalité de Saint-Camille a réussi à inverser la courbe démographique...

Lors d'une présentation au colloque de l'Acfas, Sylvain Laroche a abordé l'idée de « chercheur/chercheuse en résidence », c'est-à-dire que la présence sur place d'une personne liée à la recherche et qui connaît bien la municipalité de Saint-Camille permet de tisser des liens entre la recherche et le terrain, tout en documentant les concepts et les expériences des acteurs sociaux et des chercheurs et chercheuses dans cette municipalité.

Ce laboratoire rural était aussi le sujet de mon mémoire de maîtrise. C'est au fil d'une discussion avec Pierre-André Tremblay à l'UQAC, qui était mon directeur de maîtrise, qu'est apparue l'idée de formations pour les citoyens et citoyennes sur des thèmes liés au développement rural. C'est ce qui a donné naissance aux *Ateliers des savoirs partagés*. Avec Vincent van Schendel, alors au Service aux collectivités de l'Université du Québec à Montréal, nous avons monté le projet qui a été présenté au ministère de l'Éducation du Québec dans le cadre d'un appel à projets.

*Comment les acteurs sociaux ont-ils réagi à cette idée de faire des rencontres pour le partage de connaissances avec des chercheurs et chercheuses universitaires?*

**C. D.** L'histoire de Saint-Camille est ponctuée d'activités de formation offertes aux citoyens et citoyennes. La crise des bureaux de poste en 1992 a été un moment de prise de conscience quant à l'importance d'avoir accès aux savoirs universitaires. En 2000-2001, un cours en éthique appliquée était offert aux citoyens pour discuter et pour réfléchir à différents aspects du vivre-ensemble. Ce rapprochement entre

le terrain et la recherche est resté durant le laboratoire rural (2009-2012) et s'est davantage précisé au fil de ma maîtrise. Nous vivons cette continuité avec les *Ateliers des savoirs partagés*.

*Quelles étaient vos principales motivations à organiser des rencontres entre les acteurs sociaux et les chercheurs et chercheuses universitaires?*

**C. D.** Tout le monde a des compétences, des connaissances, des savoirs de nature diverse. Qu'ils soient tirés de la recherche ou encore liés à des expériences ou au vécu, ces savoirs ont une valeur et méritent d'être partagés. Surtout lorsqu'il est question d'enjeux dans nos milieux de vie, on trouve plus de solutions ou d'idées nouvelles à travers l'échange, le partage de savoirs. Nous ne voulions pas organiser des cours magistraux offerts par des pédagogues. Nous voulions établir un dialogue entre les citoyens et citoyennes et des universitaires autour d'une même table. Ces ateliers étaient donc coconstruits et coanimés par un duo provenant de la recherche et du terrain.

*Pour aller plus loin que les objectifs du Laboratoire rural, vous avez participé à la conception et au déploiement du projet des Ateliers des savoirs partagés. Quels étaient les acteurs sociaux mobilisés à Saint-Camille autour de ce projet?*

**C. D.** Le noyau de partenaires mobilisés était la Corporation de développement socio-économique, la municipalité, l'école, le P'tit Bonheur, l'Association des femmes de Saint-Camille, le Festival du masque, la Clé des champs ainsi que des citoyens et citoyennes intéressés par les thèmes abordés. Lors des ateliers, le nombre de personnes pouvait varier entre 15 et 40, ce qui est plutôt bien dans une municipalité d'environ 525 personnes!

*Le projet des Ateliers des savoirs partagés s'est déroulé de 2012 à 2014. Quels étaient les thèmes abordés lors des rencontres entre les acteurs sociaux et ceux du milieu de la recherche?*

**C. D.** L'objectif des *Ateliers des savoirs partagés* visait la vitalité des milieux ruraux, le maintien des services de proximité ainsi que l'attractivité et la relève dans les organisations. Les ateliers abordaient des thèmes comme la mobilisation citoyenne, la culture en milieu rural, le leadership partagé et le développement d'une vision, la gouvernance, la cohésion sociale et la participation, etc.

*Comment s'organisait la coanimation des ateliers entre les acteurs sociaux et ceux de la recherche universitaire?*

**C. D.** Lors de la première année des ateliers, nous avons établi ensemble une liste de 7 thèmes à aborder en ateliers : le modèle de Saint-Camille et ses conditions de succès; la mobilisation sociale et le développement territorial; la culture; le leadership partagé et le développement d'une vision; la gouvernance, la cohésion sociale et la participation; le développement intégré en milieu rural; et le développement d'une communauté apprenante, la formation et le développement de la relève.

Chaque atelier s'appuyait sur une coorganisation et une coanimation entre un chercheur/une chercheuse et une personne ou quelques personnes associées à une organisation locale. Les chercheurs manifestaient leur intérêt pour travailler le contenu d'un thème particulier, en fonction de leur champ d'intérêt. Mon rôle était de soutenir cette coorganisation et de m'assurer que tout se passait bien. Les ateliers se déroulaient en dehors des heures de travail pour que les citoyens et les chercheurs puissent y participer.

La deuxième année du projet, nous avons décidé d'être davantage dans l'action avec la création de quatre chantiers. Ces chantiers, qui ont duré une année, étaient portés et animés par de petits groupes de citoyens et quelques chercheurs qui s'impliquaient activement autour du thème ciblé : le développement des ressources naturelles intégré à l'économie territoriale; la gouvernance et le leadership liés au projet de transformation de l'église; la cohésion sociale et l'inclusion : travailler ensemble pour aller plus loin; et la mémoire, la reconnaissance et la qualité de vie.

Le chantier 2 s'est terminé par un forum citoyen, où les personnes présentes ont pu s'exprimer sur la transformation de l'église. Aujourd'hui, cette église est devenue le Centre multifonctionnel Le Camillois. Quant au chantier 4, il s'est concrétisé par une exposition de photos intitulée *37,9*, qui a été reprise au Mali par les citoyens et citoyennes de Dégénékoro. En somme, ces chantiers ont été bien accueillis par la population et je crois qu'ils ont été utiles dans différents projets.

*La phase 1 des Ateliers des savoirs partagés s'est terminée en 2014, puis vous avez poursuivi avec la phase 2, mais seulement en 2018. Pourquoi ce délai?*

**C. D.** En 2016, j'ai été embauchée par le TIESS comme conseillère en transfert. Avec les collègues de Saint-Camille et avec le Centre de recherche en innovations sociales (CRISES), nous avons pensé qu'il serait intéressant d'ajouter une couche supplémentaire de partage de connaissances, cette fois avec d'autres communautés rurales. En plus du partage entre la recherche et le terrain, deux communautés se sont ajoutées aux ateliers, soit Petit-Saguenay et la MRC de Bellechasse (dans Chaudière-Appalaches). Les principaux objectifs étaient de : 1) contribuer, par la mobilisation, par le croisement des savoirs et par le transfert de connaissances, au développement de milieux de vie et de communautés dynamiques; 2) renforcer l'action collective et l'animation locale; 3) mieux comprendre les conditions de mise en place d'initiatives locales innovantes; et 4) favoriser et démocratiser l'autoréflexivité des communautés.

*Au cours des deux années de cette phase 2, pouvez-vous nous exposer des exemples d'activités réalisées?*

**C. D.** Nous avons organisé une dizaine d'ateliers sous forme de webinaires ouverts à tous et toutes ou sous forme de rencontres d'échange en personne, entre les partenaires terrain et les chercheurs et chercheuses associés à une communauté. Nous avons abordé des sujets comme les approches narratives et relationnelles, le développement du sentiment d'appartenance chez les jeunes du secondaire, la mobilisation citoyenne, le développement d'un projet domiciliaire, etc. Nous avons également organisé deux visites pour l'ensemble des partenaires : une dans Bellechasse et une à Saint-Camille. La visite de Petit-Saguenay a été réalisée de manière virtuelle en raison de la pandémie de COVID-19. Nous avons continué le projet malgré tout, car, pandémie ou pas, les outils de rencontres à distance nous sont très utiles! Nous nous sommes aussi attardés à comprendre les conditions d'émergence et d'accompagnement des initiatives locales. Les chercheurs et chercheuses ont d'ailleurs rédigé un article collectif, en collaboration avec les responsables de l'animation dans les communautés.

*Pensez-vous que les rencontres en ligne ont permis de développer le nouveau réflexe de se rencontrer malgré la distance?*

**C. D.** L'accès aux plateformes en ligne ouvre beaucoup de possibilités d'échanges et d'interactions. Entre l'Estrie et le Saguenay, c'est pratique de se rencontrer en ligne, car les territoires sont éloignés.

Toutefois, les gens apprécient grandement de se voir en personne, de visiter la municipalité hôte et de prendre le temps d'échanger sur leurs expériences de développement territorial.

*Comment les citoyens et citoyennes de Saint-Camille ont-ils réagi à la proposition d'intégrer d'autres communautés à ce projet et d'interagir avec elles?*

**C. D.** La réaction a été bonne, car c'est dans les réflexes des résidents et résidentes de Saint-Camille de s'inspirer de ce qui se fait ailleurs. Il y avait déjà eu des échanges avec la MRC de Bellechasse en 2010, lorsque le projet de transformation de l'église de Saint-Camille en centre multifonctionnel a été amorcé. Une visite de l'église Saint-Gabriel, à La Durantaye, qui avait déjà fait l'objet d'une transformation, a été organisée et cela a permis de gagner du temps sur certains aspects du projet à Saint-Camille. Par exemple, à La Durantaye, les bancs avaient été enlevés et vendus aux citoyens et citoyennes, ce qui avait permis une levée de fonds et une mobilisation importante.

À l'inverse, Saint-Camille reçoit régulièrement des demandes d'autres communautés intéressées par ses expériences. Cette dynamique de partage est devenue naturelle, comme un réflexe entre plusieurs municipalités.

*Au cours de votre expérience dans ce projet d'Ateliers des savoirs partagés, quels ont été vos défis professionnels?*

**C. D.** Il y en a eu beaucoup! (rires) Le principal défi de ce projet est qu'il comporte toujours une dimension de flou et qu'il faut jongler avec beaucoup de concepts tels que le leadership partagé, la gestion des connaissances, la réflexivité... La communication avec les citoyens et citoyennes ainsi que la mobilisation citoyenne sont d'autres défis. De ce fait, les retombées précises des actions liées aux ateliers sont parfois difficiles à identifier, même si nous savons qu'il y en a plusieurs. Traduire concrètement ce qu'on vit, ce qu'on échange ou ce qu'on apprend dans des rapports d'évaluation ou avec des mesures d'impact n'est pas simple. Toutefois, nous devons persévérer dans cette direction, car la mobilisation citoyenne, l'inclusion et le partage de connaissances ont beaucoup de valeurs et contribuent très concrètement à la vitalité des milieux.

*Au cours des 10 années qu'a duré ce projet, percevez-vous un essoufflement de cette mobilisation citoyenne?*

**C. D.** Il y a régulièrement des essoufflements dans ce travail de longue haleine, et c'est normal! Il y a tellement d'imprévus. Par exemple, la pandémie de COVID-19 ou des changements de gouvernement. Ce qui stimule le plus les gens, c'est une visite dans une communauté. Lorsque nous arrivons sur place et que nous passons deux jours à découvrir le territoire, à rencontrer les gens et leurs projets, nous sentons l'énergie des participants et participantes qui monte! Ça compense amplement les périodes inévitables d'essoufflement. Dans tous les projets, nous avons toujours besoin d'échanger avec d'autres personnes : ça crée une sorte de formation continue pour les animateurs sur le terrain. Tout ça contribue à renforcer les réseaux, qui sont fondamentaux pour mener à terme les projets de développement.

*Qu'est-ce qui vous motive à poursuivre votre implication dans ce projet après toutes ces années?*

**C. D.** J'ai un amour profond pour la ruralité! (rires) Je trouve aussi que permettre un dialogue d'égal à égal entre la recherche et le terrain est vraiment motivant. Trop souvent, les savoirs restent dans les institutions et ne sont pas suffisamment accessibles aux gens sur le terrain. Je trouve ça beau, les relations interpersonnelles qui se développent entre toutes ces personnes qui ont à cœur la vitalité de leur communauté. Dans mon travail pour le TIESS, la liaison est une dimension importante et ça me fait toujours plaisir quand je peux y contribuer.

*En 2022, vous entamez la phase 3 de ce projet. Comment anticipez-vous la mobilisation de 15 communautés? C'est un défi énorme.*

**C. D.** Pour être honnête, c'est à la fois vertigineux et excitant! Nous développons actuellement les plans d'action des communautés, de la recherche, de l'évaluation; bref, toutes les parties qui, une fois rassemblées, constitueront l'ensemble de la programmation des ateliers.

La mobilisation se met en place selon le rythme des communautés : les gens sont très occupés, mais, lorsqu'ils expérimentent ce que les ateliers apportent, en général, ils embarquent! C'est sûr que c'est un changement d'échelle qui va nous obliger à nous remettre en question, peut-être à revoir certaines pratiques, à être très inclusifs et à améliorer constamment nos communications. J'espère que nous pourrons tirer des apprentissages globaux sur la

vitalité des milieux ruraux et sur les meilleures pratiques de mobilisation, mais aussi qu'une vision positive et enthousiasmante de la ruralité ressortira de cette belle aventure.

*Pensez-vous que cette coordination des apprentissages des 15 communautés passera par un virage technologique?*

**C. D.** Nous utiliserons assurément la technologie, mais je ne sais pas si on doit parler de virage. Le plus grand défi sera de s'assurer que les bonnes connaissances parviennent aux bonnes personnes au bon moment. Durant cette phase 3, les gens vont travailler en groupes de communautés, mais certains sujets dans un groupe intéresseront d'autres communautés et des chercheurs et chercheuses. Nous utilisons déjà la plateforme Passerelles et nous sommes en train de définir nos besoins technologiques pour faciliter l'accès aux connaissances entre les communautés.

*Avez-vous des ressources expertes en gestion de connaissances dans l'équipe?*

**C. D.** Plusieurs professeurs et professeuses s'intéressent à la manière de capter et de systématiser les connaissances. Le TIESS compte également plusieurs personnes très compétentes en la matière avec qui je peux échanger.

Projet collectif, qui gère maintenant Passerelles, pourra également nous épauler en vue de bien saisir ce qui se passe durant une démarche de coapprentissage comme les *Ateliers des savoirs partagés*. Projet collectif a pour mission d'accélérer la transition

vers une société plus juste, durable et équitable en facilitant la collaboration et la mobilisation des connaissances entre les personnes et les organisations qui travaillent au bien commun.

*Lorsque vous prenez du recul, de quoi êtes-vous le plus fier?*

**C. D.** Je suis fier de constater que plusieurs personnes sont encore impliquées dans le projet, malgré son côté atypique. Je suis fier qu'on offre un accès à des ressources universitaires aux citoyens et citoyennes des petites localités, parfois éloignées des grands centres. Dix ans après l'émergence du projet, nous travaillons avec une quinzaine de professeurs et professeures motivés, et nous intégrons la transition socioécologique, un aspect auquel les communautés s'attendent déjà. Je suis très fier du chemin parcouru.

*Y a-t-il de bonnes pratiques apprises qui seront transférées pour faciliter la réalisation de la phase 3?*

**C. D.** Les pratiques de réflexion sur notre action en lien avec l'évaluation qui permettent de réinvestir les apprentissages en direct sont des réflexes qu'on commence à bien intégrer! Si ça peut servir à d'autres, ce serait super! Aussi, les visites sur le terrain sont importantes. Comme le disent nos amis et amies maliens qui échangent avec Saint-Camille depuis 20 ans, une visite vaut dix discours. Enfin, je crois qu'il faut prendre le temps de s'écouter et d'éprouver du plaisir à coconstruire un vivre-ensemble plus inclusif et écologique pour tout le Québec...•••

**La revue Organisations et territoires remercie Madame Dufresne pour ces explications riches en informations. Nous lui souhaitons une belle continuation pour ce projet.**