



**Transfert et partage des savoirs en milieu
communautaire Pérennité et renouvellement**
Rapport synthèse d'une recherche exploratoire
du Centre St-Pierre Mentorat Coaching Tutorat
Transfert de savoirs Quelles approches pour
les milieux communautaires





Le projet « Mentorat – coaching – tutorat – transfert de savoirs : quelles approches pour les milieux communautaires ? » a été soutenu par le Secrétariat à l'action communautaire autonome et aux initiatives sociales (SACAIS).

Coordination du projet, Centre St-Pierre | **SUZANNE LEROUX**, coordonnatrice de la formation

Recherche, analyse et rédaction, Centre St-Pierre | **ÉLISE LEMAIRE** et **MARTINE SAUVAGEAU**

Organisation, conception et animation de la démarche pour les groupes de discussion et le Forum Transfert et partage des savoirs en milieux communautaires tenu le 18 avril 2012, Centre St-Pierre | **ÉLISE LEMAIRE** et **MARTINE SAUVAGEAU**

Animation des ateliers, prise de notes et logistique technique, Centre St-Pierre, Forum du 18 avril 2012 : **CLAUDE CHAMPAGNE, RICHARD DEPAIRON, STEEVE DUPUIS, LISE LAPALME, SUZANNE LEROUX, RAYMOND LEVAC, LISE NOËL, MARIELLE RAÏCHE, ANNE-MARIE TRUDEL, JOSÉE TURGEON, VIVIAN WISEMAN** et **CHANTAL CROZE** (Direction de la diversité sociale, Ville de Montréal)

Relecture et révision linguistique, Centre St-Pierre | **MARIELLE RAÏCHE**

Secrétariat, Centre St-Pierre | **JOSÉE TURGEON**

Graphisme | **ALAIN THÉROUX DESIGN**

© Centre St-Pierre | Avril 2013 | ISBN 978-2-924084-01-4

Ce rapport est disponible sur le site web du Centre St-Pierre : www.centrestpierre.org

1212, rue Panet, Montréal (Québec) H2L 2Y7 | 514.524.3561



Remerciements

Le Centre St-Pierre (CSP) tient à souligner la généreuse contribution de Relais-femmes tout au long du projet, tant pour l'organisation des groupes de discussion et du Forum que pour le partage des savoirs, et l'en remercie chaleureusement.

Le CSP remercie les organismes communautaires ayant permis la tenue des groupes de discussion : Josée Roy et Serge Émond de la Coalition pour le maintien dans la communauté (COMACO), Nathalie Perreault du Centre régional de formation de Lanaudière (CRFL), Gabriel Bouchard et Mathieu Noël du Regroupement des organismes de promotion du Montréal métropolitain (ROPMM) et Danielle Fournier de Relais-femmes.

Le CSP remercie, pour leur apport au Forum du 18 avril 2012, les animateurs, panélistes et organismes invités : Christine Cuerrier et Nathalie Lafranchise de l'UQAM, Berthe Lacharité et Lise Gervais de Relais-femmes, Louisiane Côté, Hanny Rasmussen et Diane Vallée de la Fédération québécoise des organismes communautaires Famille (FQOCF), Fatima Ladjadj, Jocelyne Lafortune et Émilienne Dufour de l'Association l'amitié n'a pas d'âge, Laurence Gallerand, Lise Gélinas et Anif Dakak du CARI St-Laurent, France Brochu de Dynamo, Yvonne Jalbert et Danielle Perreault du Réseau FADOQ – Région Lanaudière, Esther Lapointe du Groupe Femmes, Politique et Démocratie,

Suzanne Boisvert et Agathe Kissel de La Marie Debout, Lise Roy de Solidarité rurale du Québec (SRQ) et Denis Ross de la TÉLUQ.

Le CSP remercie également les personnes et les organisations ayant partagés leurs précieux savoirs au profit du projet : Christine Cuerrier et Nathalie Lafranchise de l'UQAM, Danielle Fournier de Relais-femmes et du groupe de recherche Coll-âge du Centre de recherche interdisciplinaire biologie, santé, société et environnement (CINBIOSE), Claude Champagne, Denis Ross de la TÉLUQ, Laurence Gallerand du CARI St-Laurent, France Brochu de Dynamo, Yvonne Jalbert du Réseau FADOQ – Région Lanaudière, Esther Lapointe du Groupe Femmes, Politique et Démocratie, Suzanne Boisvert, Julie Drolet et Fabienne Mathieu de La Marie Debout, Lise Roy de SRQ, Fatima Ladjadj de l'Association l'amitié n'a pas d'âge, Nicole Déziel de la FQOCF, Lynda Allard et Nathalie Perreault du CRFL, Josée Roy et Serge Émond de COMACO, Amélie Duranleau et Patrice Girard de l'Hirondelle, Bernard Malo pour la Table des coordonnateurs et coordonnatrices (TACOCO), Johanne Rheault du Regroupement québécois des intervenants et intervenantes en action communautaire (RQIIAC), Carole Benjamin de la Table des groupes de femmes de Montréal, Martine Groulx et Véronique Landry du Centre d'orientation et de formation pour femmes en recherche d'emploi (COFFRE) et Francine Huot de la Maison d'Ariane.

Table des matières

INTRODUCTION	8
1. Contexte de la recherche	8
Émergence de nouvelles stratégies de transfert et de partage des savoirs	8
Et le milieu communautaire	8
Le Centre St-Pierre	10
2. Objectifs de la recherche	11
3. Présentation de la démarche de la recherche	12
4. Présentation du rapport synthèse	14
PARTIE 1	
Le transfert et le partage des savoirs : pourquoi en parler maintenant ?	18
1. Évolution démographique et défi de la relève	18
Quand la main d'œuvre vieillit	18
Parlons de la relève	20
2. Transformation du tissu social et complexité des problématiques sociales et des besoins	22
Quand le tissu social s'effiloche	22
Quand le monde du travail devient complexe	22
L'intégration sociale de certains groupes (les jeunes, les personnes âgées et les personnes issues de l'immigration)	23
Une complexité grandissante	26
3. Maturescence du mouvement communautaire	27

PARTIE 2

Les principales stratégies de transfert et de partage des savoirs _____ 29

1. Deux approches différentes : l'approche ressource et l'approche sociocognitive _____ 31
 - L'approche ressource _____ 31
 - L'approche sociocognitive _____ 31
2. Deux types de savoirs _____ 33
 - Les savoirs tacites _____ 33
 - Les savoirs explicites _____ 33
3. Les théories de l'apprentissage expérientiel _____ 34
 - Caractéristiques de l'apprentissage expérientiel _____ 41
4. Description de six stratégies de transfert et partage des savoirs issues de la théorie de l'apprentissage expérientiel _____ 42
5. Points communs entre ces différentes stratégies de transfert et de partage des savoirs _____ 49

PARTIE 3

Les stratégies de transfert et de partage des savoirs à la lumière du communautaire _____ 50

1. Cadre de référence : deux éléments fondamentaux _____ 52
 - a) Le DPA des personnes et des collectivités _____ 52
 - b) L'éducation populaire _____ 54
2. Stratégies expérimentées par le milieu communautaire _____ 56
 - Jeunes et diversifiées _____ 56
 - Pluralité des usages et des logiques _____ 58
 - Pluralité des publics _____ 62
 - Points communs des stratégies _____ 62

Table des matières

3. Les préoccupations des organismes communautaires en ce qui a trait au transfert et au partage des savoirs _____	65
Affirmation et préservation de l'identité _____	66
Développement de pratiques réflexives et de compétences _____	67
Mobilisation des acteurs _____	68
Relève _____	68
Réseautage _____	69
Investissement _____	70
Tableau des stratégies _____	71
PARTIE 4	
La présentation d'expériences de transfert et de partage des savoirs en milieu communautaire _____	79
Fiches détaillées / 14 expériences _____	81
Autres pratiques de transfert et de partage des savoirs _____	111
PARTIE 5	
Quels défis, quelles conditions et quel avenir? _____	115
Un besoin qui se fait sentir dans toute son acuité _____	116
Des défis, des obstacles et des conditions _____	118
1. La valeur que l'organisme accorde _____	118
2. La valeur aux yeux des personnes qui y participent _____	119
3. La valeur aux yeux des bailleurs de fonds _____	119
4. La mise en place de systèmes et de lieux _____	119
5. L'ouverture aux idées nouvelles et le maintien de la détermination à développer ses savoirs. _____	120

Table des matières

Des perspectives prometteuses _____	120
Effet structurant _____	120
Effet de soutien et d'enrichissement _____	120
Effet mobilisant et innovant _____	121
Effet de réseautage, de resserrement des liens et d'intégration _____	121
Effet de reconnaissance _____	121
BIBLIOGRAPHIE _____	123
ANNEXES _____	124



1. Contexte de la recherche

Émergence de nouvelles stratégies de transfert et de partage des savoirs

Les différentes stratégies de transfert et de partage des savoirs telles que le mentorat, le coaching, le parrainage, la communauté de pratique et le groupe de codéveloppement professionnel sont de plus en plus populaires. Elles ont été surtout expérimentées pour répondre à des besoins de gestion des ressources humaines comme la gestion de la relève, l'intégration de nouvelles personnes, le développement de compétences, que ce soit dans la fonction publique, en milieu scolaire ou dans l'entreprise. Ce phénomène d'émergence s'explique par le départ massif, depuis les années 90, d'une main-d'œuvre qualifiée qui possède le savoir, le savoir-faire et le savoir être. Nombre d'organisations ont alors réalisé l'importance de gérer la relève et de favoriser le

transfert intergénérationnel des connaissances, en plus de constater la portée de la formation continue pour l'atteinte de leurs objectifs. Ces formes de soutien et d'apprentissage plus expérientielles ont donc émergé dans les milieux préoccupés par le développement des compétences et la revalorisation de la relation humaine.

Et le milieu communautaire

Le milieu communautaire est exposé au même phénomène démographique et n'est pas en reste. Il montre de l'intérêt et développe de plus en plus de projets de transfert et de partage des savoirs. La question interpelle les différents acteurs du milieu communautaire et les différentes instances des organismes.

On peut même affirmer qu'aujourd'hui la question du transfert et du partage des savoirs se pose avec une nouvelle acuité dans ce milieu. La question de la relève organisationnelle est fortement imbriquée dans la perspective de pérennité. Elle est aussi jumelée au renouvellement des pratiques dans le milieu communautaire. Pour ce milieu, la gestion des rapports intergénérationnels constitue un enjeu majeur en regard de la transmission des savoirs, du partage des connaissances et de la construction des savoirs organisationnels. En effet, une mauvaise gestion des rapports intergénérationnels risque de créer des brisures dans la transmission des savoirs, occasionnant des pertes de savoirs, des pertes de valeurs et principes d'agir, voire une amnésie organisationnelle. C'est l'identité même du milieu qui peut être menacée. Les regroupements régionaux et nationaux d'organismes communautaires et en particulier, leurs responsables de la formation, ont ce défi particulier : offrir des stratégies qui répondent aux préoccupations identitaires de leurs membres à cet égard.

Certaines préoccupations incitent le milieu communautaire à s'intéresser au transfert et partage des savoirs. En voici quelques éléments :

- **Évolution** démographique (vieillesse de la population) **et évolution** du marché du travail ; **défi de la relève** organisationnelle (planification, recrutement, accueil, intégration et rétention) ;
- **Transformation du tissu social** (effritement présumé des rapports intergénérationnels entre les baby-boomers, la génération X et la génération Y et perte de repères) et **complexité** des problématiques sociales et des besoins des personnes desservies par les organismes communautaires ;
- **Maturescence** du mouvement et souci d'assurer la pérennité et le renouvellement des savoirs spécifiques à l'action communautaire (professionnalisation des interventions et formalisation des pratiques organisationnelles).

Nous reviendrons sur ces éléments plus loin dans le texte.

Le Centre St-Pierre

Plusieurs travaux réalisés par le Centre St-Pierre illustrent l'importance de développer un modèle de transfert et de partage des savoirs propre au milieu communautaire. La recherche exploratoire sur la relève, réalisée en 2006, qui a donné lieu à deux tournées provinciales (15 régions et 500 personnes rejointes pour chacune d'elles) et à la production d'une *Boîte à outils sur la relève des travailleurs et travailleuses dans les organismes communautaires* (avec un ajout récent pour la relève des bénévoles), le démontre parfaitement.

La présente recherche exploratoire menée par le Centre St-Pierre auprès du milieu communautaire l'illustre également. Lors des travaux pour la réalisation de la *Boîte à outils sur la relève des travailleurs et travailleuses des organismes communautaires*, le Centre St-Pierre avait repéré quelques expériences prometteuses dans ce domaine. La présente recherche explore davantage ces expériences de transfert et de partage des savoirs qui émergent présentement dans le milieu. Elle s'intéresse aux réflexions qui se multiplient autour de ces expériences, et plus largement, sur la question du transfert et du partage des savoirs. Les quelques échos partagés sur ces expériences

ont suscité un grand intérêt pour la question du partage et de la transmission des savoirs et la nécessité de créer des modèles adaptés au milieu communautaire.



Grâce à la collaboration financière de: 

2. Objectifs de la recherche

Le coaching, le mentorat, le parrainage, la communauté de pratique et le groupe de codéveloppement sont des formes d'accompagnement qui peuvent répondre au besoin de transmettre et partager des savoirs des personnes, des groupes et des communautés. Ces stratégies, dont quelques-unes sont anciennes, sont encore trop peu connues et utilisées en milieu communautaire. Pourtant, il aurait tout intérêt à en savoir plus à leur sujet tant elles sont porteuses d'une vision de la personne et des valeurs chères à ce milieu.

Pour aider les organismes à relever les défis de relève de la main-d'œuvre et pour assurer la pérennité et le renouvellement des savoirs en action communautaire, cette recherche s'est donné comme objectifs de :

- favoriser une meilleure connaissance du potentiel de ces stratégies ;
- favoriser une meilleure connaissance des expériences déjà menées par des organismes novateurs ;

- présenter certaines notions théoriques et concepts reliés au transfert et partage des savoirs ;
- parler des conditions favorables et des paramètres pour mettre en place des projets et des programmes véritablement adaptés à la culture du milieu communautaire.

Voilà à quoi s'est employée la recherche exploratoire sur le transfert et le partage des savoirs en milieu communautaire menée par le Centre St-Pierre en 2012.

En bref, la recherche vise à identifier les principales stratégies et expériences de transfert et de partage des savoirs et à cerner leur potentiel pour la consolidation du mouvement et des organismes communautaires dans un contexte de relève.

3. Présentation de la démarche de la recherche

La recherche s'est échelonnée du printemps 2011 à l'automne 2012. La coordonnatrice du projet, madame Suzanne Leroux, s'est adjoint deux personnes-ressources du Centre St-Pierre : mesdames Élise Lemaire et Martine Sauvageau, consultantes formatrices en développement organisationnel auprès du milieu communautaire. Fidèles à l'approche pédagogique du Centre St-Pierre, les deux praticiennes chercheuses ont opté pour une approche de recherche en coconstruction avec le milieu communautaire et de collaboration ouverte avec les théoriciens et théoriciennes de la question. Ainsi, nous avons procédé à :

- **Un premier inventaire** des expériences et des ressources dans le milieu communautaire ;
- **Des entrevues** avec des praticiens et praticiennes du transfert et du partage des savoirs dans des organismes communautaires ;
- **Des entrevues** avec des théoriciens, théoriciennes universitaires de la question du transfert et du partage des savoirs : Nathalie Lafranchise, Christine Cuerrier, Danielle Fournier, Denis Ross et Claude Champagne ;
- **Des groupes de discussion** dans les quatre secteurs suivants : femmes, régions (Lanaudière), personnes handicapées et personnes âgées ;
- **La tenue d'un Forum *Transfert et partage des savoirs en milieux communautaires*** (18 avril 2012), une journée de réflexion et d'échanges sur le transfert et le partage des savoirs (savoir, savoir-faire et savoir être) intergénérationnels, interculturels et organisationnels. Cette journée a réuni des personnes issues du milieu de la recherche qui nous ont partagé les fruits de leur réflexion, et surtout des intervenants et intervenantes du milieu communautaire qui nous ont présenté leurs expériences. Cette journée nous a donné un aperçu des projets menés à ce jour pour relever le défi du transfert et du partage des savoirs, nous faisant apprécier ainsi toute la richesse des initiatives en cours pour assurer la vitalité du milieu communautaire ;
- La réalisation du présent document qui se veut un **rapport synthèse** et que nous rendons accessible à tout le milieu communautaire sur le site du Centre St-Pierre au printemps 2013.

La tenue des groupes de discussion rejoignant une soixantaine de personnes de secteurs différents de l'action communautaire et du Forum, comptant plus de 120 participants et participantes, a confirmé l'intérêt pour le sujet et le besoin de faire connaître les pratiques existantes et de développer des pratiques adaptées au milieu communautaire.

Cette participation importante et les développements d'expériences et d'activités en mode de plus en plus accéléré mettent en évidence la conjoncture favorable pour le déploiement des actions de transfert et de partage des savoirs. Les personnes comme les organisations voient la nécessité de réfléchir à des stratégies et à des programmes de jumelage, de coaching, de mentorat, de communauté de pratique, de cercles d'apprentissage, mais aussi à la nécessité de développer des savoirs en la matière. Nombre d'entre elles se disent mûres pour expérimenter des approches qui doivent absolument refléter les particularités du milieu communautaire et aller dans le sens du développement du pouvoir d'agir des personnes et des collectivités. Le souci de créer des modèles exportables à partir des expériences actuelles et de développer des expertises est manifeste, et ce, particulièrement chez les regroupements régionaux et nationaux d'organismes communautaires.



4. Présentation du rapport synthèse

1^{re} PARTIE

Le transfert et le partage des savoirs : pourquoi en parler maintenant ?

Dans la première partie du rapport synthèse, nous vous présentons quelques éléments de réponse qui nous ont été fournis par des lectures, par des personnes du milieu communautaire et des personnes issues du milieu de la recherche. La question a été située dans le contexte global de la société, dans le contexte québécois et plus spécifiquement, dans celui du milieu communautaire.

2^e PARTIE

Les principales stratégies de transfert et de partage des savoirs

Dans la deuxième partie, nous vous présentons quelques notions théoriques sur les types de savoirs, les différentes approches et théories d'apprentissage d'où sont issues les principales stratégies de transfert et partage des savoirs qui ont retenu notre attention. Nous avons dressé un tableau de ces stratégies en donnant quelques particularités de chacune et leurs points communs.

3^e PARTIE

Les stratégies de transfert et de partage des savoirs à la lumière du communautaire

Dans la troisième partie, nous vous présentons les principaux fondements caractéristiques du milieu communautaire en termes de valeurs et principes d'agir (éducation populaire et développement du pouvoir d'agir (DPA)¹ des personnes et des collectivités) qui font de ce milieu un terreau fertile pour l'expérimentation de stratégies de transfert et de partage de savoirs innovatrices. Nous dégageons les particularités des pratiques existantes et les présentons sous forme de tableau. Nous concluons cette partie avec les préoccupations des organismes communautaires telles qu'exprimées lors des groupes de discussion, du Forum et des entrevues données par des organismes communautaires promoteurs d'activités de transfert et de partage de savoirs.

1. Dans son livre *Sortir de l'impuissance Invitation à soutenir le développement du pouvoir d'agir des personnes et des collectivités*, éditions Ardis, Québec, 2012, Yann Le Bossé précise la notion générale d'empowerment par les termes « développement du pouvoir d'agir » lorsqu'il parle de l'intervention psychosociale. C'est ce terme que nous retiendrons dans cette recherche.

4^e PARTIE

La présentation d'expériences de transfert et de partage de savoirs en milieu communautaire

Dans la quatrième partie, quatorze expériences de transfert et partage des savoirs initiées par des organismes du milieu communautaire sont décrites de manière détaillée. À la suite de cette présentation, d'autres pratiques sont également mentionnées. Cette première cueillette, loin d'être exhaustive, nous semble représentative des expériences les plus prometteuses.

5^e PARTIE

Quels défis, quelles conditions et quel avenir ?

Enfin, dans la cinquième partie, nous exposons les défis que représente le développement de différentes stratégies de transfert et de partage de savoirs pour le milieu communautaire. Nous abordons aussi les obstacles à la naissance et au rayonnement des pratiques et les conditions à se donner. Nous concluons sur les effets bénéfiques, qui sont autant de raisons pour prédire un bel avenir dans le milieu communautaire.

1. Le transfert et le partage des savoirs : pourquoi en parler maintenant ?



*« On comprendra qu'une réflexion sur la mobilisation au XXI^e siècle soit nécessaire pour contrer l'apathie et le désenchantement, dans une perspective durable. Nous traduirons les finalités d'une telle démarche d'abord par l'importance de reconstruire le lien social d'une humanité désorientée face à la complexité des enjeux actuels ; ensuite par la mise en place de conditions permettant de retrouver les sources du plaisir au travail (Morin 2008), et enfin par l'importance de trouver des pistes favorisant un engagement social et communautaire face aux enjeux de la société mondialisée. » — Mahy et Carle (2012), *Théorie U, changement émergent et innovation*, p.97*

Nathalie Lafranchise, coprésidente de Mentorat Québec et professeure à l'UQAM, affirme, dans une entrevue qu'elle nous a accordée en 2012, que « ce sont des phénomènes socio-culturo-économiques qui amènent l'émergence du mentorat et sa résurgence dans notre société ».

Sans être exhaustive, notre recherche a identifié, au fil des entrevues, lectures et groupes de discussion, certains de ces phénomènes nous permettant de comprendre l'intérêt des différents milieux de

travail pour certaines stratégies de transfert et de partage des savoirs. Pour les organismes communautaires, la question se pose aujourd'hui avec une nouvelle acuité. Parmi les éléments présentés ci-dessous, certains sont communs à tous les milieux alors que d'autres sont plus spécifiques au communautaire :

1. Le transfert et le partage des savoirs : pourquoi en parler maintenant ?

1. **Évolution** démographique (vieillesse de la population) et évolution du marché du travail ; **défi de la relève** organisationnelle (planification, recrutement, accueil, intégration et rétention) ;

2. **Transformation du tissu social** (effritement présumé des rapports intergénérationnels entre les baby-boomers, la génération X et la génération Y et perte de repères) et **complexité** des réalités sociales et des problématiques ainsi que des besoins des personnes desservies par les organismes communautaires ;

3. **Maturescence** du mouvement et souci d'assurer la pérennité et le renouvellement des savoirs spécifiques à l'action communautaire (professionnalisation des interventions et formalisation des pratiques organisationnelles).

1. Le transfert et le partage des savoirs : pourquoi en parler maintenant ?

1. Évolution démographique et défi de la relève

« Il y a donc un risque pour les organisations de perdre des savoirs stratégiques ou d'être victimes de ce que certains appellent l'« amnésie corporative. »

— Riffaud Sébastien (2007), Extrait de Riffaud (2007) *Âges et savoirs : Vers un transfert intergénérationnel des savoirs* p. 1

Quand la main d'œuvre vieillit

Les chercheurs, chercheuses sont presque unanimes sur le sujet : l'évolution démographique est la source principale de l'intérêt grandissant pour la question du transfert et du partage des savoirs. L'évolution démographique est une question complexe qui demande d'être traitée de manière systémique. Trois de ses aspects, le phénomène du vieillissement de la main-d'œuvre, le départ prochain d'une proportion importante de ces travailleuses et travailleurs âgés et le défi de la relève posent des problèmes particuliers à la transmission des savoirs. Un document de recherche réalisé par l'Alliance de recherche universités-communautés (ARUC) en collaboration avec la Centrale

des syndicats du Québec (CSQ) et le Syndicat des conseillères et conseillers de la Centrale (SCC) : *Âges et savoirs : Vers un transfert intergénérationnel des savoirs*, Sébastien Riffaud (2007), expose le problème de la façon suivante :

« Le départ prochain d'une proportion importante de travailleuses et de travailleurs âgés sur le marché du travail pose de nombreux problèmes, dont ceux liés à la transmission des *savoirs* (Cloutier, Lefebvre et Ledoux, 2002 ; Lefebvre, 2000). La majorité des travailleurs qui intégreront le marché du travail pourraient se voir privés de la mémoire organisationnelle et plusieurs devront apprendre leur métier sans le soutien des plus expérimentés, occasionnant ainsi des pertes de temps et de productivité pour de nombreuses organisations (Audet, 2004 ; Roy, 2004). Or, malgré une prise de conscience des organisations et des gouvernements à l'égard de la problématique du vieillissement de la main-d'œuvre, peu de politiques publiques et de pratiques organisationnelles sont mises en branle devant les enjeux liés à la démographie organisationnelle et à la transmission des savoirs (D'Amours, 2001 ; IGAS, 2004). » p.1

1. Le transfert et le partage des savoirs : pourquoi en parler maintenant ?

Parlant du mentorat, Nathalie Lafranchise nous rappelle qu'à l'origine, le mentorat est utilisé pour les personnes en situation de pouvoir. Aux États-Unis, on le retrouve dans le milieu des affaires pour le développement du leadership des gestionnaires et dans le milieu scolaire pour les jeunes à risque de décrochage. Au Québec, dans le milieu francophone, le mentorat s'est surtout développé du côté du milieu des affaires avec le Réseau M de la *Fondation de l'entrepreneurship*.

Dans les dernières années, avec l'évolution démographique, ajoute madame Lafranchise, on constate un intérêt pour le mentorat dans d'autres secteurs et un intérêt pour la démocratisation du mentorat.

On le voit, nous dit-elle, non seulement auprès des élèves¹, mais aussi auprès des professeurs dans les écoles primaires et secondaires pour les appuyer dans leur insertion et intégration professionnelle. Avec des préoccupations de relève et de rétention de personnel, avec le fait que les baby-boomers s'en vont, nous dit-elle, le mentorat est en train de se développer à la base. Selon elle, il ne s'agit pas

1. Un exemple de mentorat à l'école issu du milieu communautaire est le *Projet Prométhée*, un programme des Grands Frères Grandes Sœurs du Grand Montréal, membre du Regroupement des organismes communautaires québécois de lutte au décrochage (ROCQLD).

d'un hasard : si le mentorat se rapproche des personnes sur le terrain, c'est parce qu'on sait qu'on va vivre une pénurie ou que certains secteurs la vivent déjà. On envisage le mentorat comme solution dans la gestion des mouvements de la main-d'œuvre. En appui à ce constat, citons cette déclaration de Diane Nobert, conseillère corporative Coaching et Mentorat à la Société de Transport de Montréal : « *La pénurie de main-d'œuvre nous amène à modifier notre culture d'entreprise et à profiter des possibilités générées par la diversité de nos employés* ».²

Bien que notre recherche inclue quelques exemples issus du milieu communautaire reflétant cette tendance vers la démocratisation du mentorat en lien avec le vieillissement de la population³, certains éléments socio-économiques et certaines perceptions issues du milieu communautaire viennent la contredire. Nous y reviendrons plus tard.

2. Témoignage recueilli sur le site Internet d'Alliés *Montréal* (programme de la CRÉ de Montréal qui mobilise la communauté des affaires pour favoriser l'intégration durable en emploi de personnes immigrantes qualifiées à partir des besoins des employeurs). Site consulté en mars 2013

3. Par exemple : un programme de mentorat social jumelant des personnes âgées retraitées à des personnes œuvrant dans le milieu communautaire (*Mentorat social, Réseau FADOQ- région Lanaudière*).

1. Le transfert et le partage des savoirs : pourquoi en parler maintenant ?

Quoi qu'il en soit, le phénomène du vieillissement de la main-d'œuvre constitue à lui seul un enjeu impératif dans la question du partage et de la transmission des savoirs. Dans une perspective de rapports intergénérationnels, on peut se demander si les baby-boomers (nés entre 1945 et 1965) seront en mesure de transférer leurs savoirs à la génération X (née entre 1965 et 1980) et la génération Y (née entre 1980 et 1995), ces jeunes générations qui refusent d'intégrer des organisations qu'ils disent d'un autre siècle et qui souhaitent œuvrer dans des mouvements citoyens sur des bases éthiques, saines et durables faisant appel à l'intelligence collective.

On peut aussi se demander si les politiques organisationnelles et publiques sauront favoriser des mécanismes de transfert des savoirs tels que le mentorat afin d'encourager la construction d'un pont entre les générations. Une action en ce sens pourrait amoindrir le choc démographique appréhendé dont les impacts se font déjà sentir : perte de mémoire organisationnelle, augmentation des coûts de charges sociales pour la génération des jeunes d'aujourd'hui, choc des valeurs entre les différentes générations actives, clivage entre les conditions de travail des jeunes et des travailleurs et travailleuses expérimentés, gestion de la relève.

Parlons de la relève

On a vu plus haut comment le défi de la relève est imbriqué dans le phénomène de l'évolution démographique actuelle. Des travaux¹ menés par des organisations du milieu communautaire ont mis en évidence le fait que très peu d'organismes communautaires possèdent un plan de relève et ont identifié les connaissances tacites et les savoir-faire pratiques à transférer. Au-delà de la planification, chaque étape de la mise en œuvre de la **relève** organisationnelle—recrutement, accueil et intégration, rétention, etc. — requiert des savoirs, savoir-faire et savoirs être qui demandent à être développés dans le respect des valeurs et des principes d'agir du milieu communautaire. Comme nous le disait Danielle Fournier², qui s'est intéressée comme chercheuse à la relève des travailleurs et travailleuses dans les groupes de femmes et les groupes communautaires : « *Les groupes commencent à se*

1. Notamment *La relève en action communautaire, un enjeu qui nous interpelle tous et toutes!* (2006) du CSMO-ÉSAC (www.csmoesac.qc.ca), *Les jeunes dans les groupes communautaires : une question de relève ?* (2006) et *Boîte à outils* sur la relève des travailleurs, travailleuses et bénévoles des organismes communautaires (2009 et 2011) du Centre St-Pierre (www.centrestpierre.org) et les recherches *Accueil, intégration et rétention des travailleuses et travailleurs dans les groupes communautaires* et *Insertion professionnelle des nouvelles travailleuses en milieux militants : enjeux de transferts de connaissances et de santé au travail* de Relais-femmes (www.relais-femmes.qc.ca) avec le CINBIOSE (UQAM).

2. Entrevue accordée au Centre St-Pierre dans le cadre de la recherche sur le transfert et le partage des savoirs en milieu communautaire.

1. Le transfert et le partage des savoirs : pourquoi en parler maintenant ?

soucier et à s'intéresser à la relève. C'est souvent après plusieurs expériences difficiles d'intégration que l'on comprend mieux la situation et les conditions nécessaires. C'est lorsque l'on prend le temps de réfléchir et de prendre du recul que l'on saisit véritablement toutes les dimensions de la question. »

Le rapport du projet de recherche du Centre St-Pierre, *Les jeunes dans les groupes communautaires : une question de relève ?*, incluait, dans ses conclusions, certaines pistes d'action à mettre en œuvre qui relèvent de la question du transfert et du partage des savoirs. En effet, on y interpellait le milieu communautaire l'invitant à se mettre à l'œuvre pour « mettre l'accent sur le sens, la raison d'être du communautaire », afin de conserver et transmettre aux jeunes les valeurs propres et pratiques qui permettent à ce milieu de se démarquer, notamment « l'intégration et l'insertion des jeunes par le jumelage ». On y incitait le milieu à travailler sur des formules d'« accueil mutuel et de reconnaissance intergénérationnelle ».

Retenons qu'en matière de transfert et de partage de savoirs, la relève est un champ privilégié pour expérimenter de nouvelles stratégies. Plusieurs expériences intéressantes en ce sens sont présentées dans la présente recherche (4^e partie).

1. Le transfert et le partage des savoirs : pourquoi en parler maintenant ?

2. Transformation du tissu social et complexité des problématiques sociales et des besoins

Quand le tissu social s'effiloche

On parle aujourd'hui d'un monde chaotique et complexe où la toile du tissu relationnel s'étend autour du monde tout en s'effritant. Dans cet univers en mutation, l'individualisme fait obstacle à l'intelligence collective et à la solidarité. Les sociologues parlent de fragilisation grandissante des positions sociales, de reconfiguration des rôles familiaux, notamment, de la redistribution de l'autorité parentale et de coexistence de multiples repères moraux parfois contradictoires. Dans ce contexte, Marcelo Otéro (2012) parle de démocratisation de la dépression ; la dépression, dit-il, n'est pas une maladie, c'est une épreuve sociétale, socialement organisée. C'est une panne de l'action, une panne de la performance, une panne de la motivation qui se manifeste en particulier au travail. Regardons de plus près deux éléments où se manifestent particulièrement les impacts de ce chaos social : la métamorphose de l'univers du travail et l'intégration sociale de certains groupes (les jeunes, les personnes âgées et les personnes issues de l'immigration).

Quand le monde du travail devient complexe

Dans une économie néolibérale, la productivité et la compétitivité créent une métamorphose sans précédent de l'univers du travail (complexité, travail atypique, précarité d'emploi, travail à temps partiel, surcharge de travail...). De simple gagne-pain, le travail s'est transformé en métavaleur suprême de l'identification, voire de l'existence sociale même. Le travail—trop de travail, travail sans qualité, travail dévalorisant, trop exigeant, précaire, pas de travail—haut lieu de mise à l'épreuve de la performance, est devenu, selon lui, le lieu social typique de genèse des tensions. Seul et mal au travail, l'individu contemporain expérimente les premiers symptômes de la dépression : fatigue, manque d'énergie. Il n'est plus nécessaire d'être triste pour être déprimé, il suffit d'être épuisé.

Au niveau communautaire, cela se traduit par des sentiments d'impuissance face à la lourdeur croissante des problématiques sociales sur lesquelles les intervenants et intervenantes ont à intervenir. On parle de « dépendance à l'urgence ». Les travailleurs

1. Le transfert et le partage des savoirs : pourquoi en parler maintenant ?

et travailleuses parlent de l'isolement dans lequel ils et elles se retrouvent faute de prendre le temps de cultiver leurs réseaux.

Par le partage des savoirs, par exemple dans l'animation structurée d'une communauté de pratique, les personnes peuvent, dans une démarche d'intelligence collective, développer leur pouvoir d'agir personnel et collectif leur permettant d'élaborer différentes réponses à ces situations... comme de travailler ensemble à la mise en place de conditions de travail qui incluent un véritable équilibre travail/famille. Des stratégies de partage de savoirs basées sur « le relationnel » peuvent ainsi contribuer à restaurer la santé des personnes en milieu de travail.

Lors d'une entrevue qu'il nous accordait en 2012, monsieur Claude Champagne¹ nous disait que les questions de gestion de ressources humaines, surtout dans leur dimension de communication organisationnelle, sont les sujets les plus souvent abordés par les participants aux groupes de codéveloppement. Ce sont des savoirs qui ne s'apprennent

pas dans les livres. Apprendre les uns des autres à partir de situations vécues, poursuit-il, contribue au développement professionnel des travailleurs et travailleuses tout en favorisant un meilleur climat de travail. Comme on le voit, l'évolution sociale suscite l'intérêt grandissant pour la question des transferts et du partage des savoirs.

L'intégration sociale de certains groupes (les jeunes, les personnes âgées et les personnes issues de l'immigration)

Parlons maintenant du maillage de plus en plus lâche entre les générations et de perte de repères (famille, école, religion...), que la surinformation ne contribue certainement pas à reconstruire. On parle de « fossé des générations ».

Au niveau social et au niveau du travail en particulier, certains chercheurs parlent d'un cloisonnement dans les rapports intergénérationnels, cloisonnement qui va même jusqu'à créer des sous-cultures dont les valeurs s'entrechoquent. Ainsi, la génération Y (née entre 1980 et 1995), qui connaît le taux de chômage le plus élevé, cherche d'abord un travail qui lui permet de prendre des initiatives dans des structures hiérarchiques souples, de définir et de participer aux objectifs organisationnels, un

1. Claude Champagne est co-auteur avec André Payette du livre *Le Groupe de codéveloppement professionnel*, Québec, Presses de l'Université du Québec, 1997

1. Le transfert et le partage des savoirs : pourquoi en parler maintenant ?

travail qui lui permet de ne pas axer toute sa vie sur le travail. Les « jeunes » de la génération X (née entre 1965 et 1980), qui ont aussi hérité d'emplois à statut précaire, partagent un rapport différent avec leur travail et avec le temps, priorisant la recherche de bien-être, le moment présent et la pleine réalisation de soi. Ils accusent les baby-boomers de ne pas les écouter, de ne pas leur laisser leur place, d'être les responsables du fossé entre les générations et même d'être coupables de la crise sociale actuelle au Québec faisant des choix qui maintiennent leur précarité d'emploi. De leur côté, les baby-boomers (nés entre 1945 et 1960), numériquement plus nombreux à détenir des emplois bien rémunérés et stables, les perçoivent comme instables, exigeants, arrivistes, individualistes et indisciplinés, n'ayant pas comme eux le sens du devoir et du collectif.

Ces perceptions mutuellement négatives pourraient-elles représenter un frein à la transmission des savoirs d'une génération à l'autre ? Cela irait sans tenir compte des points communs et complémentaires de ces différentes générations. Nous croyons plutôt qu'en plus d'assurer la mémoire organisationnelle, la transmission des savoirs serait une occasion privilégiée de bâtir un pont

entre les générations. En alliant le besoin de générativité¹ des seniors à la quête identitaire des plus jeunes, la synergie intergénérationnelle devient créatrice de nouveaux savoirs, à la condition que l'on renouvelle les façons de transférer les savoirs avec l'ampleur du phénomène du suicide chez les adolescents au Québec, la question du transfert et du partage des savoirs peut même se révéler comme piste de prévention.

Une des stratégies de transfert et de partage des savoirs qui peut apparaître comme la plus cohérente avec la question intergénérationnelle est le mentorat. Encore faut-il qu'il soit bien compris. En effet, une mauvaise compréhension du mentorat, c'est-à-dire à sens unique des personnes âgées vers les jeunes, pourrait amener une imposition de la nature et de la forme des savoirs à transmettre et une difficulté pour les jeunes de se les réapproprier. Il ne s'agit pas pour les personnes âgées de produire des clones d'elles-mêmes. Pourtant, c'est un reproche concernant le mentorat que nous avons entendu au cours de cette recherche. Selon Nathalie

1. Selon les étapes du développement psychosocial de l'adulte d'Erikson, la générativité est caractérisée chez les gens d'un certain âge par une attitude de sollicitude consistant en un besoin de léguer ses savoirs à ses successeurs, à se préoccuper de la génération montante et à son éducation tout en souhaitant se montrer utile et laisser sa marque.

1. Le transfert et le partage des savoirs : pourquoi en parler maintenant ?

Lafranchise¹, « un bon mentor est celui qui révèle le mentoré à lui-même en lui posant des questions qui l'aideront à trouver ses propres solutions ». C'est une question d'ouverture d'esprit, c'est une question d'appréciation des différences et une question de reconnaissance mutuelle des valeurs propres à chaque génération. Sur cet enjeu, madame Cuerrier insiste sur l'implantation de programmes de mentorat bien structurés incluant une formation des mentors afin d'éviter des expériences coûteuses en démotivation et en perte de temps.

D'autres facteurs tels le sexe, l'ethnicité et la classe sociale permettent aussi de comprendre la construction de valeurs et d'intérêts différenciés au sein des groupes sociaux et l'effritement du tissu relationnel. Il s'agit néanmoins de réaliser que ces antagonismes générationnels, et conséquemment les pertes de repères et de savoirs, sont actuellement exacerbés par les inégalités sociales engendrées par le néolibéralisme.

Quant à la question de l'intégration sociale des personnes issues de l'immigration, elle est aussi complexe que la question générationnelle. Une note

socio-économique de l'IRIS² (Institut de recherche et d'informations socio-économiques) portant sur l'intégration des personnes immigrantes, en date de novembre 2012, nous rappelle que le Canada fait partie des États recevant le plus de nouveaux arrivants *per capita*, tant et si bien qu'un tiers de sa population est composé d'immigrants ou d'enfants d'immigrants. On y souligne que malgré le fait que les immigrantes et les immigrants soient de plus en plus éduqués, ils connaissent des difficultés significatives et grandissantes en matière d'insertion en emploi et d'intégration socio-économique, ce qui donne lieu à un inquiétant problème d'inégalité sociale. Cela tient, selon cette étude, à la non-reconnaissance ou la dévaluation des diplômes et de l'expérience de travail acquise à l'étranger, aux modes de recrutement informels et à la discrimination directe qui pénalisent les immigrants et les minorités racisées dans leur insertion socioprofessionnelle. « Considérer avec sérieux ces obstacles dans l'analyse des difficultés d'intégration socio-économique des immigrants récents permet de voir que ce n'est pas l'infériorité des compétences des immigrants, mais bien des pratiques

1. Citation extraite de l'article, *Dossier mentorat*, dans le magazine *Vita* novembre 2011, p. 76

2. www.iris-recherche.qc.ca/wp-content/uploads/2012/11/Note-immigration-web.pdf

1. Le transfert et le partage des savoirs : pourquoi en parler maintenant ?

discriminatoires sur le marché du travail qui sont en cause ».

L'étude souligne que l'intégration socioéconomique des nouveaux immigrants est aussi favorisée par la constitution de réseaux, aussi bien familiaux que communautaires. C'est également à ce titre qu'on s'intéresse aux stratégies de transfert et de partage des savoirs en lien avec le phénomène de l'intégration sociale des personnes immigrantes. Ainsi en milieu communautaire, des stratégies de transfert et de partage des savoirs tels que le jumelage, le mentorat¹ sont utilisées pour favoriser l'intégration à l'emploi de ces personnes, mais aussi l'intégration au quotidien dans toutes les dimensions de la culture québécoise.

Une complexité grandissante

Comme on le voit, la société mondialisée amène une réalité de plus en plus complexe. Cette réalité ne peut plus être appréhendée de manière simple et linéaire. Les savoirs que nous avons besoin de développer pour contrer ses impacts les plus

négatifs devront découler d'une approche qui tient compte de cette complexité et devront recourir à l'intelligence collective pour les coconstruire. Les problématiques sociales que rencontrent les personnes démunies se traduisent par des demandes de plus en plus lourdes et complexes. La tentation est grande pour les intervenants et les intervenantes de céder à l'« urgence d'agir » et de subir l'usure de compassion. Dans ce contexte, les organisations communautaires sont incitées, non plus à devoir s'adapter, mais à se redéfinir à travers leur culture organisationnelle, leurs pratiques d'intervention et de mobilisation. Seules des stratégies de transfert et de partage des savoirs innovantes, faisant appel à la créativité, à l'aspect relationnel et à l'intelligence collective, peuvent répondre à ce besoin.

1. Notamment, le mentorat est utilisé auprès de ces personnes dans leur insertion sociale et professionnelle : *CARI St-Laurent* (Centre d'accueil et de référence sociale et économique pour immigrants) et *L'Hirondelle*.

1. Le transfert et le partage des savoirs : pourquoi en parler maintenant ?

3. Maturescence du mouvement communautaire

Nous avons choisi le terme « maturescence »¹ pour parler du moment particulier qu'expérimente présentement le mouvement communautaire. La maturescence correspondrait à la période allant de 45 à 60 ans, ce qui est approximativement l'âge du milieu communautaire.

En effet, les organismes communautaires au Québec sont apparus durant les années 1960 dans la foulée de la « révolution tranquille ». D'une conjoncture sociale, culturelle, politique et économique à l'autre, de l'État-providence au désengagement de l'État, plusieurs générations de groupes communautaires se sont succédé depuis, entraînant des changements importants dans la prise en charge des problèmes sociaux. Des comités de citoyens aux organismes communautaires en

passant par les groupes populaires, le mouvement communautaire a lutté pour obtenir une reconnaissance pleine et entière. L'adoption, en 2001, de la *Politique gouvernementale en matière d'action communautaire* et celle du *Plan d'action gouvernemental et du Cadre de référence en matière d'action communautaire*, en 2004, constituent des avancées certaines en matière de démarche identitaire.

Ces avancées ne peuvent cependant masquer les nombreux défis et questionnements qui continuent de se présenter. Ainsi, l'action autonome des organismes communautaires pourrait prendre une autre couleur avec la proposition d'un nouveau Cadre de référence en matière d'action communautaire soumise par le Secrétariat à l'action communautaire autonome et aux initiatives sociales (SACAIS) à l'automne 2012. Le Réseau québécois de l'action communautaire autonome (RQ-ACA), qui négocie actuellement avec le SACAIS ce nouveau cadre de référence, ramène à ses membres des questions concernant sa spécificité.

1. Dans un texte intitulé *Rapports de générations et parcours de vie*, Claudine Attias-Donfut utilise le terme de maturescence, par analogie à l'adolescence : « la maturescence est une phase significative du parcours de vie qui émerge, a émergé, au xx^e siècle, notamment sous l'effet des transformations sociales et économiques, et sous l'effet de l'allongement de l'espérance de vie : en atteignant le milieu de la vie, on a encore un nombre d'années significatif à vivre qui autorise des projets, des changements..., voire une crise, les difficultés sociales et familiales aidant ». <http://enquete.revues.org/document82.html>

1. Le transfert et le partage des savoirs : pourquoi en parler maintenant ?

Les démarches de certification ou d'accréditation imposées ou volontaires qu'ont entrepris certains regroupements vont dans le même sens :

- Comment s'assurer de ne pas devenir des sous-traitants de l'État dans nos ententes de partenariat avec celui-ci ?

- Comment réagir par rapport au désengagement de l'État tout en évitant de pallier ce désengagement ?

- Comment maintenir et renforcer les fondements de notre approche spécifiquement communautaire tout en continuant de lutter pour obtenir une meilleure reconnaissance politique et financière des organismes d'action communautaire autonome ?

- Comment continuer à appliquer les huit critères¹ de l'action communautaire autonome dans les pratiques d'intervention et de gouvernance de nos organismes respectifs ?

1. Le Cadre de référence en matière d'action communautaire, 2004
<http://www.mess.gouv.qc.ca/sacais/action-communautaire/cadre-referenc.asp>

Au cours des dernières années, on assiste à une professionnalisation et à une plus grande formalisation des pratiques d'intervention et des pratiques organisationnelles en matière de gestion et de gouvernance. Comment rester fidèles aux principes d'agir de l'action communautaire à travers ces changements ? Les stratégies de partage et de transfert de savoirs utilisées par le milieu communautaire ont pour souci prioritaire d'assurer la pérennité et le renouvellement des savoirs spécifiques à l'action communautaire ; elles seront au cœur même de la démarche identitaire du milieu.

Dans la prochaine partie, nous verrons comment cette évolution dans les façons d'apprendre se fait en parallèle avec l'évolution même de la société. La nouvelle carte de l'apprentissage devra tenir compte d'un territoire dont les frontières ont totalement changé. La formation initiale n'est plus suffisante pour assurer une saine adaptation aux différents défis que posent les changements sociaux ; la formation continue à base d'apprentissage expérientiel devient essentielle dans ce contexte changeant.

2. Les principales stratégies de transfert et de partage des savoirs



«Si nous voulons transformer nos organisations, nous devons cesser de décrire les tâches et plutôt faciliter les processus. Nous devons devenir maîtres dans l'art de créer des relations, de favoriser la croissance et l'évolution des systèmes. Nous devons développer notre capacité d'écouter, de communiquer (d'apprendre) et de travailler en équipe.» — Margaret Wheatley, *Leadership and the New Science*

Dans cette deuxième partie, nous vous présentons quelques notions théoriques sur les types de savoirs, les différentes approches et théories d'apprentissage d'où sont issues les principales stratégies de transfert et partage des savoirs qui ont retenu notre attention. Nous avons dressé un tableau de ces stratégies en donnant quelques particularités de chacune et leurs points communs. Cette présentation théorique est faite dans le but de favoriser un choix éclairé quand il s'agira d'opter pour l'une ou l'autre de ces stratégies selon les besoins du milieu communautaire, en accord avec ses principes d'agir.

Quelle stratégie choisir ?

Dans un environnement complexe comme celui que nous connaissons présentement, les modes de transmission traditionnels entre la personne qui sait et les autres qui ne savent pas sont révolus. Denis Ross, consultant en formation, que nous avons rencontré dans le cadre d'une entrevue en 2012, nous disait qu'il est bien loin le temps où l'on utilisait l'expression « remplir des cruches » lorsqu'il est question d'apprentissage. Aujourd'hui, poursuit-il, il y a un autre paradigme qui a toujours été présent, mais qui revient à la mode. C'est plus

2. Les principales stratégies de transfert et de partage des savoirs

un mode de participation et de partage et dans ce mode relationnel, on croit davantage à la construction conjointe des savoirs et il y a des stratégies particulières pour ce faire.

Dans ce monde de plus en plus complexe, l'apprentissage ne peut donc plus se limiter à la mémorisation de quelques notions théoriques. Dans son livre fondateur intitulé *La Cinquième discipline* (Éditions General First, 1991), Peter Senge, spécialiste de l'approche systémique et référence mondiale en matière d'organisations apprenantes, décrit ces dernières comme « celles dont les membres peuvent sans cesse développer leurs capacités à atteindre les résultats qu'ils recherchent, où des nouveaux modes de pensée sont mis au point, où les aspirations collectives ne sont pas freinées, où les gens apprennent en permanence comment apprendre ensemble ».

À l'aide de quelles stratégies de transfert et de partage des savoirs construit-on des « organisations apprenantes » ?

Voyons d'abord les deux approches identifiées dans le courant du *knowledge management* ou gestion des savoirs.

2. Les principales stratégies de transfert et de partage des savoirs

1. Deux approches différentes : l'approche ressource et l'approche sociocognitive

L'approche ressource

L'approche ressource s'intéresse au contenu, au déplacement de celui-ci dans l'optique d'une reproduction et de l'intégration de celui-ci. Les connaissances sont vues comme une ressource stratégique à l'organisation et là réside son avantage compétitif. On va cibler les savoirs organisationnels afin de les préserver, les stocker, les transférer d'une tête à l'autre et les développer. Autrement dit, on institutionnalise les « meilleures pratiques » sans aborder la question des échanges des connaissances dans une perspective dynamique et interactive. Par exemple, je crée un cahier des procédures qui sera remis au nouvel employé.

L'approche sociocognitive

D'autres chercheurs, dans les années 80-90, conçoivent l'organisation comme une entité sociale dynamique où la connaissance collective est le fruit des interactions sociales en son sein. Dans cette perspective socioconstructiviste, le

« capital social » est davantage valorisé ; ce sont la qualité et la quantité des interactions sociales, le dialogue et les discussions où les points de vue s'enrichissent mutuellement qui permettent la continuité et le renouvellement des savoirs organisationnels. Ainsi, pour Guy Le Boterf, (2000), les compétences sont les résultantes de trois facteurs :

1. le **savoir agir** qui « suppose de savoir combiner et mobiliser des ressources pertinentes » ;
2. le **vouloir agir** qui se réfère à la motivation de l'individu et au contexte plus ou moins incitatif ;
3. le **pouvoir agir** qui « renvoie à l'existence d'un contexte, d'une organisation de travail, de choix de management, de conditions sociales qui rendent possibles et légitimes la prise de responsabilités et la prise de risques de l'individu ».

2. Les principales stratégies de transfert et de partage des savoirs

Ici, on accordera beaucoup d'importance au travail en équipe parce qu'il offre la possibilité aux individus d'échanger des idées et de développer la pensée réflexive. On parle alors de « friction créative » pour illustrer le processus fructueux de la confrontation des différentes conceptions en usage dans l'organisation. S'inscrivent dans cette approche, des stratégies d'utilisation de la communauté de pratique comme le codéveloppement professionnel ou l'atelier de praxéologie développé par Yves St-Arnaud (2003) qui allient action et réflexion dans et sur l'action.

Comme dans toute bonne typologie, nous dit Denis Ross, l'on peut conclure en disant que c'est la combinaison des deux approches qui est la plus efficace et qui permet de transmettre et partager les deux types de savoirs : les savoirs tacites ou implicites et les savoirs descriptifs, formalisés ou explicites. Selon le modèle de Nonaka et Takeuchi (1997) qui combine les deux approches, c'est par la socialisation qu'on transforme un savoir théorique en savoir pratique et vice et versa. Ces auteurs voient la création des savoirs comme un processus en spirale où la connaissance passe d'un niveau individuel à un niveau collectif.

2. Deux types de savoirs

Les savoirs tacites

Ils sont difficiles à communiquer et renvoient aux compétences techniques et informelles et aux habiletés mobilisées dans l'action. C'est ce qu'on appelle le savoir-faire ou « tout ce que l'on sait sans pouvoir l'exprimer ». La transmission de ce type de savoirs est facilitée par des stratégies de transmission directe comme le parrainage où la socialisation occupe une part importante dans le processus de transmission.

Les savoirs explicites

Pour leur part, les savoirs explicites sont codifiés, formalisés et déployés sous forme de mots. On peut les transmettre indirectement en les stockant.

Bien qu'il soit parfois difficile de distinguer ce qui relève du « tacite » et de l'« explicite » puisque ces types de savoirs peuvent coexister, il nous est apparu intéressant de les distinguer afin de mieux comprendre ce qui justifie le choix le plus efficace et cohérent de la stratégie de transfert et partage de savoirs à utiliser. D'autres auteurs nous présentent les savoirs en les distinguant par savoirs théoriques et savoirs pratiques. St-Arnaud (2003) en parlant de la pratique professionnelle distingue la « compétence disciplinaire » de la « compétence relationnelle ».

3. Les théories de l'apprentissage expérientiel

Apprendre par l'expérience est sans nul doute le mode d'apprentissage le plus ancien. En éducation des adultes, il est considéré comme primordial. On sait que l'apprentissage est plus efficace lorsque les personnes ont l'occasion d'interagir et de s'engager selon les trois étapes de tout apprentissage : percevoir, interagir et intégrer.

L'apprentissage est plus qu'un enregistrement mémorisé d'informations, comme l'écrit Senge. Il se réalise en lien étroit avec l'expérience. Mais il doit, de plus, être accompagné d'une réflexion.

Au cours des dernières années, les théories de l'apprentissage ont apporté de nouveaux éclairages sur le processus éducatif. Nous vous présentons ici quelques conceptions de l'apprentissage qui, en partant d'une perspective constructiviste, mettent l'accent sur le lien entre l'apprentissage et l'expérience. Cela nous amènera, dans la prochaine partie, à faire le lien avec les fondements de l'action communautaire, en particulier avec l'éducation populaire autonome et le développement du pouvoir d'agir (DPA) des personnes et des collectivités.

Dewey (1859-1952) « apprendre en faisant ». Cet auteur considère que l'apprentissage proposé à l'école est « trop souvent déconnecté de l'expérience » (Dewey 1967¹). On sait, depuis, que nous retenons et appliquons beaucoup plus les connaissances que nous acquérons au fil de nos expériences quotidiennes significatives. D'ailleurs, les décrocheurs qui s'inscrivent dans des écoles où l'expérience tient une place importante s'engagent davantage dans leur apprentissage.

Kurt Lewin (1890-1947), considéré comme le fondateur de la psychologie sociale, amène la théorie du champ² qui rappelle l'importance de tenir compte de la perspective d'un individu ou d'un groupe et de sa relation avec son environnement. On lui doit aussi une théorie sur le phénomène des groupes et la méthodologie de la recherche-action.

1. <http://www.schoolofeducators.com/wp-content/uploads/2011/12/EXPERIENCE-EDUCATION-JOHN-DEWEY.pdf>

2. Le champ : le lien qui existe entre la façon d'agir de quelqu'un et la manière dont cette personne se représente ce qui l'entoure.

2. Les principales stratégies de transfert et de partage des savoirs

Lewin était particulièrement préoccupé par les liens qui existent entre l'apprentissage et le changement chez l'apprenant : comment les gens modifient-ils leurs représentations de la réalité, leurs comportements, leurs croyances ? Dans des activités de formation à la communication, au travail en groupe et aux relations interpersonnelles en éducation des adultes, il propose des situations qui reproduisent des situations réelles (cas, simulation, jeux de rôles, etc.) conduisant à des apprentissages expérientiels.

Pour Lewin aussi, pour apprendre, il faut que la réflexion s'inscrive dans l'action et vice et versa.

Avant Kolb, il propose quatre étapes à l'apprentissage :

1. L'expérience concrète (EC) consiste à entrer en contact avec un fait, un événement. De ce fait émerge une question. La personne souhaite trouver une solution ;
2. Elle passe à l'observation réfléchie (OR) ;
3. Elle forme des concepts abstraits (CA), des modèles théoriques, des généralisations, fait des liens de cause à effet ;
4. Dans une expérimentation active (EA), la personne confronte ses concepts avec la réalité.

Selon son hypothèse, les phénomènes sociaux ne peuvent être observés du dehors pas plus qu'ils ne peuvent être observés en laboratoire : « C'est dans le courant et non du bateau qu'on perçoit la force du courant ».

2. Les principales stratégies de transfert et de partage des savoirs

Bourassa, Serre et Ross (1999 ; p. 36-37) résument en 12 énoncés quelques-unes des considérations héritées de Lewin relativement à l'apprentissage. Ils sont si essentiels et si souvent repris dans différentes stratégies de transfert et de partage des savoirs que nous vous les livrons en quelques extraits :

1. « Une personne tire très peu de profit des recherches et des connaissances produites par les autres si elle ne les expérimente pas. »
2. « Les programmes de formation qui se contentent d'enseigner des stratégies sans proposer des mises en pratique s'exposent à ce que les participants ne sachent pas comment appliquer ces stratégies. Bien plus, une personne peut vouloir garder le statu quo en raison d'avantages liés au maintien de la situation actuelle. »
3. « Les préjugés ou les représentations erronées d'un individu créent une barrière qui empêche une modification ou l'acquisition de connaissances. Pour changer une représentation erronée, l'individu doit lui-même faire l'expérience des limites de ses propres connaissances et vivre les avantages qu'entraîne le recours à de nouveaux concepts. Les militants politiques ou religieux ont de la difficulté à s'ouvrir à des points de vue qui divergent des leurs. »
4. « L'acquisition de connaissances comporte souvent une dimension culturelle, sociale et politique. Si l'on désire voir une personne faire l'acquisition de nouvelles connaissances, il faut que celles-ci cadrent, en assez bonne partie, avec les valeurs de la personne, sinon elles ne développeront pas de racines. »
5. « Changer son comportement même dans une seule mise en situation est plus éducatif que le fait de seulement en discuter. »
6. « Les changements de structures cognitives baignent dans des eaux affectives. »
7. « L'apprentissage de nouvelles pratiques et leur implantation dans une organisation sont conditionnels à la culture de l'entreprise. »
8. « Pour qu'il y ait apprentissage, il doit y avoir un changement de représentation de la réalité. »
9. « Des changements continuels se déroulent selon les trois étapes du processus de changement : dégel ou *unfreezing*, changement ou *moving*, gel ou *freezing*. »
10. « Les liens qu'une personne entretient avec son groupe d'appartenance conditionnent les changements qu'appelle l'acquisition de nouvelles connaissances. »
11. « Les conditions idéales pour favoriser l'apprentissage sont l'intégration des dimensions personnelle, sociale, affective, cognitive et comportementale ; l'utilisation de l'expérience des participants ; la participation libre de ceux-ci à la planification, à l'analyse et à l'évaluation de l'activité ; la présence de ressources compétentes. »
12. « À la suite d'une expérience, même intense, l'apprentissage n'est pas automatique... La réflexion est essentielle pour apprendre d'une expérience. »

2. Les principales stratégies de transfert et de partage des savoirs

Kolb — En 1984, David A. Kolb publie *Experiental Learning*. Dans cet ouvrage, il expose essentiellement le principe suivant : une personne fait son apprentissage par la découverte et l'expérience. Apprendre, selon Kolb, est un processus selon lequel la connaissance est créée par la personne à travers la transformation de son environnement. L'apprentissage devient un processus d'adaptation que la personne réalise en transformant ce qui l'entoure. Les connaissances apprises sont alors nécessairement différentes de celles qui ont été enseignées.

À la suite de Lewin, Kolb présente l'apprentissage expérientiel comme un processus qui se déroule en quatre étapes se traduisant par quatre habiletés plus ou moins développées selon les expériences vécues par la personne, chacune selon son style d'apprentissage :

1. Des habiletés à vivre des expériences concrètes (EC);
2. Des habiletés à pouvoir réfléchir par observation ce qu'elle a vécu (OR);
3. Des habiletés à conceptualiser à la suite de sa réflexion (CA);
4. Des habiletés à s'engager pleinement et personnellement dans des expériences actives, lui permettant de vérifier ses conceptualisations (EA).

2. Les principales stratégies de transfert et de partage des savoirs

Kolb a donné un nom aux différents types d'apprenants¹ en fonction du cycle d'apprentissage que la personne préfère² :

□ **Le divergent**

Il préfère les phases d'expérience concrète et de réflexion sur cette expérience. Il a le sens de l'observation, il est habile à percevoir un objet ou un problème sous différents angles. Il apprécie les activités novatrices, il a une imagination fertile et des intérêts variés. Il s'intéresse aux personnes et accorde de l'importance aux sentiments. Il apprécie apprendre par l'expérience.

□ **L'assimilateur**

Il préfère les phases de réflexion sur une expérience et de conceptualisation abstraite et théorique d'une expérience. L'assimilateur aime créer des modèles théoriques et s'intéresse moins que les autres aux gens et aux applications pratiques des connaissances. Il réorganise logiquement des informations, jongle avec les idées et les théories. Il apprécie les cours théoriques.

□ **Le convergent**

Il préfère les phases de conceptualisation abstraite et théorique de l'expérience et de mise en application de l'idée/action. Le convergent aime être pratique et a tendance à être peu émotif. Il préfère composer avec des choses plutôt qu'avec des gens et résoudre des problèmes dont la solution est unique. Il a des facilités dans les tâches techniques et dans la prise de décision. Il apprécie les projets et les activités autogérés.

□ **L'accommodateur**

Il préfère les phases d'expérience concrète et de mise en application de l'idée/action fondée sur cette expérience. L'accommodateur s'adapte facilement à de nouvelles expériences et a tendance à trouver des solutions. Il apprend par manipulation, exécutant les tâches. Il aime être impliqué dans la planification et la réalisation d'activités, il fonctionne par essais/erreurs plutôt que par la logique ; il a tendance à se fier aux réflexions des autres plutôt qu'à sa propre analyse, il accepte facilement de prendre des risques. Il apprécie les exercices en petit groupe.

« Évidemment, les apprenants efficaces sont ceux qui ont développé les quatre habiletés différentes et complémentaires » (Bourassa, Serre et Ross 1999, p. 46).

1. On peut déterminer son style d'apprentissage en effectuant le test *Inventaire des styles d'apprentissage de Kolb* dont on peut trouver des versions simplifiées sur Internet.

2. http://enseignants.insa-toulouse.fr/fr/ameliorer_mon_cours/les_concepts_de_base/les_styles_d_apprentissages/les_styles_d_apprentissages_de_kolb.html

2. Les principales stratégies de transfert et de partage des savoirs

Argyris et Schön — Dans le prolongement des recherches de Dewey, Lewin et Kolb, Argyris et Schön ont aussi réfléchi au rapport qui existe entre l'apprentissage et l'expérience, mais cette fois sur le plan des *théories de l'action* qui guident le fonctionnement des personnes dans leur quotidien. Pour devenir compétente dans son fonctionnement, chaque personne a besoin de réfléchir sur le résultat de ses actions afin d'apprendre d'elles et de devenir plus efficace. Cette réflexion conduit chacun à développer des *théories de l'action* qui le guident dans son action. C'est ce que ces auteurs ont appelé la « science-action ». Ils ont proposé à des praticiens professionnels des modes de réflexion sur leurs savoirs d'expérience, ces savoirs tacites que nous possédons sans vraiment le savoir, en vue de les aider à se perfectionner et à devenir plus efficaces et plus en accord avec leur environnement.

Yves St-Arnaud a repris cette notion de « science-action » en lui préférant le nom de « praxéologie », du mot grec *praxis* qui signifie « action ». Celle-ci constitue une véritable science de l'intervention, une science dont la méthodologie prend en considération le caractère unique de chaque situation (facteur P) tout en développant certaines constantes générales (facteur G) en matière de savoir-faire.

Différents praticiens (agents de relations humaines, animateurs de groupes, psychothérapeutes, préposés au service à la clientèle, travailleurs sociaux, etc.) ont ainsi développé leurs compétences relationnelles en intervention en réfléchissant sur leur pratique professionnelle à travers l'atelier de praxéologie. « Le praxéologue est ce praticien qui connaît bien les modèles d'intervention de sa discipline, mais les utilise avec prudence, les adaptant et les faisant évoluer en fonction des particularités de chaque situation qu'il rencontre... il devient ainsi un praticien-chercheur » (St-Arnaud 2003, p. 7).

Encore une fois, on parle d'un apprentissage dans l'action et sur l'action, d'un apprentissage qui se met, en contexte, à l'école du particulier de chaque situation, visant l'autonomie de l'intervenant et de son interlocuteur dans une structure de coopération. Il s'agit d'un apprentissage où la conscientisation du modèle d'action¹ utilisé me permet de réguler dans l'action l'écart entre ce que je dis que je fais et ce que je fais en réalité.

1. Bourassa, Serres et Ross (1999) définissent les modèles d'action comme « des habitudes conditionnées par des représentations de la réalité, des intentions et des stratégies récurrentes, élaborées à travers les années pour assurer le mieux possible l'adaptation et l'apprentissage. » p. 60

2. Les principales stratégies de transfert et de partage des savoirs

Paolo Freire — Paolo Freire (1974) a un apport reconnu dans la pédagogie engagée dans le processus de transformation sociale. Il critique l'éducation instituée classique en la qualifiant de « bancaire » où l'éducation est conçue comme la transmission verticale et autoritaire de contenus fixés par la classe dominante. Dans le travail de Freire, la conception de l'apprentissage est englobée dans son concept de « praxis » qu'il définit comme « réflexion et action sur le monde afin de le transformer » (Freire 1974, p. 36). Le processus de nommer le monde est au centre de la praxis qui est à la fois actif—dans le sens où nommer le monde le transforme — et réflexif — dans le sens où le choix des mots donne sens au monde environnant. Ce processus de nommer le monde est accompli à travers un dialogue entre égaux. Les deux pièges : le verbalisme, du blabla sans action et l'activisme, l'action pour l'action.

Les hommes ne se construisent pas dans le silence, mais dans le mot, le travail, l'action-réflexion (Freire 1974, p. 76). La méthode Freire repose sur la nécessité d'axer tout apprentissage sur les problèmes et la réalité des personnes concernées. Le savoir d'expérience est valorisé puisqu'il constitue la base du processus de conscientisation qui débouche sur l'action.

2. Les principales stratégies de transfert et de partage des savoirs

Caractéristiques de l'apprentissage expérientiel

Nous verrons, dans la prochaine partie, comment l'atelier de praxéologie et les autres stratégies de transfert et partage des savoirs, issues du courant de l'apprentissage expérientiel développant une pratique réflexive, se conjuguent bien avec les fondements du communautaire dont l'éducation populaire et le développement du pouvoir d'agir (DPA) des personnes et des collectivités (Le Bossé 2012). Pour l'instant, concluons cet aperçu théorique en listant les caractéristiques de l'apprentissage expérientiel :

1. L'apprentissage se conçoit davantage comme un processus plutôt qu'en termes de résultats;
2. L'apprentissage est un processus continu ancré dans l'expérience;
3. Le processus d'apprentissage requiert la résolution continue entre des rapports au monde opposés (action et réflexion);
4. L'apprentissage est un processus qui implique un fonctionnement intégré de la globalité de la personne (pensée, émotion, perception et comportement);
5. L'apprentissage implique des interactions réciproquement déterminées entre la personne et son environnement (Le monde me transforme et je transforme le monde);
6. L'apprentissage est le processus de création du savoir où le savoir est le résultat de la transaction entre les savoirs sociaux et personnels, objectifs et subjectifs.

4. Description de six stratégies de transfert et partage des savoirs issues de la théorie de l'apprentissage expérientiel

En nous inspirant d'un tableau qui faisait partie de la présentation de Christine Cuerrier lors du Forum « **Transfert et partage des savoirs en milieux communautaires** » (organisé par le Centre St-Pierre, le 18 avril 2012), nous présentons ici six stratégies de transfert et partage de savoirs de même qu'un descriptif de chacune de ces stratégies.

Vous remarquerez que nous avons placé, sous le vocable « communauté de pratique, »¹ les trois dernières stratégies. Une communauté de pratique est moins une stratégie en soi qu'une théorie de l'apprentissage qui « propose de concevoir l'apprentissage sous l'angle de la participation sociale ».

« En ce sens précis, la participation ne se limite pas à un engagement dans certaines activités courantes avec d'autres personnes, elle réfère également au processus plus englobant de « collaboration active aux pratiques d'une communauté sociale » et de la construction d'identités en lien avec elle... De tels modes d'engagement façonnent non seulement notre agir, mais aussi notre manière d'être et de l'interpréter. » (Wenger 2005 p. 2)

En conclusion, nous vous présenterons quelques points communs qui ressortent de la présentation de ces différentes stratégies.

1. Une communauté de pratique est un groupe dont les membres ayant une même occupation s'engagent régulièrement dans des activités de partage et de développement de connaissances et d'apprentissages à partir d'intérêts communs, face à face ou virtuellement (Wenger 2005).

2. Les principales stratégies de transfert et de partage des savoirs

Tableau 2.1 | Tableau comparatif des principales stratégies de transfert et partage de savoirs

	Coaching (entraînement)	Mentorat	Jumelage (parrainage, marrainage)	Communauté de pratique *		
				Codéveloppement professionnel	Cercle d'apprentissage	Atelier de praxéologie, pratique réflexive
Objectif	Développement de compétences ciblées (précises) Performance	Développement personnel et professionnel Croissance	Intégration/ insertion d'une personne ou d'une organisation par une autre plus expérimentée	Amélioration de la pratique professionnelle	Apprentissage les uns des autres avec des personnes ayant un intérêt commun	Développement de compétence relationnelle et d'efficacité professionnelle et organisationnelle
Axe	Transmission des savoirs <i>Unidirectionnel</i>	Transmission des savoirs <i>Bidirectionnel</i>	Transmission des savoirs par un alliage de socialisation et de formation <i>Bidirectionnel</i>	Réflexion et apprentissage sur et par l'action <i>Multidirectionnel</i>	Partage, réflexion et coconstruction de savoirs dans l'interaction <i>Multidirectionnel</i>	Réflexion dans l'action et sur l'action pour construire un nouveau savoir issu de sa pratique. Autorégulation par conscientisation de son modèle d'action <i>Multidirectionnel</i>
Accent	Savoir-faire surtout	Savoir-faire, savoir être (savoir agir, réagir) savoir devenir	Savoir-faire, savoir être	Savoir-faire, savoir être	Savoir, savoir-faire, savoir être	Savoir relationnel, savoir intervenir, savoir d'expérience, savoir être ensemble, savoir collectif
Encadrement Perspective	Défini (Évaluation) Obligation de résultat	Plus ou moins formel (confidentialité) Expérience et vécu	Plus ou moins formel	Défini (règles éthiques) Échange et partage	Intentionnel ou spontané. Peut être virtuel (TIC). Stratégie d'apprentissage informelle plus ou moins animée.	Méthode structurée réunissant des praticiens et praticiennes avec analyse de situations à partir de dialogues professionnels. Règles du jeu préalablement déterminées par les personnes participantes.

* La communauté de pratique est une théorie de l'apprentissage dont sont issues les stratégies qu'elle chapeaute dans ce tableau.

2. Les principales stratégies de transfert et de partage des savoirs

1. COACHING

Définition

Le coaching est un accompagnement personnalisé, centré principalement sur le passage à l'action et l'atteinte d'un objectif en termes de résultat immédiat, qui s'adresse à des personnes en situation professionnelle lorsque se présente un problème à résoudre ou un défi à relever.

Caractéristiques

- Il vise le développement des compétences et du potentiel d'une personne / des membres d'une organisation
- Il est d'une durée limitée
- Le but est « que la personne devienne autosuffisante et capable de s'autogérer »
- Le rôle principal du coach est celui de « facilitateur du changement »

2. MENTORAT

Définition

Le mentorat est une relation d'aide et d'apprentissage basée sur la réciprocité et la solidarité intergénérationnelle, entre une personne d'expérience qui partage connaissances, expériences, idées et compréhensions avec une personne moins expérimentée, disposée à tirer profit de ce partage.

Caractéristiques

- L'accent est mis sur l'interaction et son aspect transitionnel
- Le rôle du mentor est celui de « passeur intergénérationnel »
- Le mentorat s'inscrit dans une relation de soutien, de confiance et de formation
- C'est une relation qui se veut passagère
- Le mentorat s'appuie sur une revalorisation des relations intergénérationnelles et interpersonnelles
- Le style d'interaction choisi est basé sur des critères subjectifs et relié à des besoins d'identification
- Le choix mutuel des deux personnes impliquées dans la dyade est mutuel, volontaire et délibéré

2. Les principales stratégies de transfert et de partage des savoirs

3. JUMELAGE (PARRAINAGE / MARRAINAGE / TUTORAT)

Définition

Le jumelage est un mode d'accompagnement combinant deux fonctions – la socialisation et la formation – mobilisant une pluralité de rôles (relais, intermédiaire, coordination) et de compétences organisationnelles (organiser, coordonner...), relationnelles (accueillir, soutenir...) et pédagogiques (former, évaluer...). C'est une forme de relation intergénérationnelle ou interculturelle entre une personne expérimentée et une autre personne en intégration/insertion.

Caractéristiques

- Nous sommes en présence de deux logiques : l'une productive et l'autre éducative
- C'est un dispositif de formation que l'on retrouve le plus souvent en situation de travail (formation par l'action), mais aussi en situation d'insertion/intégration sociale (Ex. : parrainage civique)
- C'est une relation d'aide entre deux personnes pour la familiarisation, la formation au travers d'une expérience, l'acquisition des savoir-faire et l'intégration dans le travail ou dans la société
- Il s'agit d'une transmission de savoirs (être et faire)

4. GROUPE DE CODÉVELOPPEMENT PROFESSIONNEL

Définition

Le groupe de codéveloppement professionnel est une forme de communauté de pratique et constitue une approche de groupe ouverte, collaborative et appréciative de réflexion et d'apprentissage sur et par l'action. Il s'agit essentiellement d'une consultation de groupe qui fonctionne dans le cadre d'un exercice structuré de consultation où chacune des quatre à huit personnes participantes agit à tour de rôle comme « cliente » et comme consultante. Les membres du groupe se donnent le temps et les moyens pour s'entraider et apprendre ensemble afin de devenir plus efficaces. Le groupe permet aux personnes d'explicitier leurs meilleures pratiques, de se conseiller mutuellement afin d'élargir leurs stratégies d'action autour de leurs préoccupations.

Caractéristiques

- L'approche réunit les trois éléments de l'apprendre ensemble : action, réflexion et interaction
- Chacune des personnes impliquées accepte d'être apprenante et enseignante
- L'expérience de chacune devient une ressource pour toutes
- L'approche conjugue à la fois la résolution de problèmes et la démarche réflexive
- L'approche crée un lieu sécuritaire et égalitaire propice à la remise en question
- L'expérience est basée sur la réciprocité et l'entraide
- C'est un groupe d'appartenance professionnelle qui rompt l'isolement
- C'est une stratégie qui peut avoir des objectifs d'auto développement et de développement organisationnel

5. CERCLE D'APPRENTISSAGE

Définition

Le cercle d'apprentissage est une autre forme de communauté de pratique constituée d'un groupe de personnes qui œuvrent ensemble dans un temps déterminé pour réussir une tâche ou pour comprendre un nouveau phénomène. Il se constitue dans le cadre de la formation à des fins d'apprentissage pour répondre à des besoins et à des buts bien précis. Lorsqu'un groupe est composé d'individus qui sont touchés par un problème commun et que leur appartenance au groupe les aide à comprendre leurs conditions et à chercher des solutions à ce problème, on parlera davantage de communauté d'intérêts.

Caractéristiques

- Les buts sont communs et la méthode est la même : on procède à une étude de situations vécues et on partage des savoirs pratiques et de connaissances théoriques
- Le but est d'élargir les capacités d'action et de réflexion de chaque membre du groupe
- L'approche de formation est une autoformation axée sur le groupe et les interactions entre ses membres pour améliorer la pratique professionnelle ou pour réaliser une tâche commune
- L'accent est mis sur le partage d'informations et d'expériences, la réflexion individuelle et collective, les interactions structurées entre praticiens
- Il peut prendre la forme d'un groupe de soutien, groupe de référence, groupe d'entraide, groupe d'échange de savoirs pratiques ou d'un groupe ayant à exécuter un projet commun

6. ATELIER DE PRAXÉOLOGIE / ATELIER DE PRATIQUE RÉFLEXIVE

L'atelier de praxéologie est une autre forme de communauté de pratique qui rassemble des personnes ayant en commun une même pratique professionnelle ou qui constitue une équipe de travail. L'approche utilise une méthode structurée de réflexion qui vise à rendre l'action consciente, autonome et efficace. L'exercice se fait à partir de la réflexion sur un objet de recherche qui est ici une situation (professionnelle sociale ou familiale) présentée sous la forme d'un extrait de dialogue professionnel ou de journal de bord où la personne est sortie insatisfaite de son intervention.

À partir des cas présentés, on cherche, en groupe d'une dizaine de personnes, notamment par des jeux de rôles, à déceler les causes de l'insatisfaction vécue et à identifier les particularités du modèle d'action (représentations, intentions, stratégies) de la personne. Collectivement, on trouve des voies qui lui permettront d'améliorer son savoir-faire et son savoir être en matière de compétence relationnelle, et ce, d'une manière qui lui soit particulière, selon sa personnalité. Cette stratégie est particulièrement pertinente pour les personnes qui ont à faire de l'intervention dans le cadre de leur travail.

Caractéristiques

- L'approche vise le développement de la compétence relationnelle en cours d'intervention
- Il s'agit d'apprendre à faire un retour sur l'action permettant l'autorégulation dans le feu de l'action
- L'efficacité de l'intervention est liée à la coopération
- La coopération, entendue comme structure de relation autour d'un but commun, est le meilleur moyen d'être efficace dans une entreprise de changement personnel, organisationnel ou social
- Cette approche respecte et renforce le pouvoir et la compétence de chaque personne

5. Points communs entre ces différentes stratégies de transfert et de partage des savoirs

Voici quelques points communs qui se dégagent de la présentation de ces différentes stratégies :

- Elles sont toutes centrées sur la relation

- Elles sont des formes de passage ou de transition

- Elles ont, pour la plupart, le souci d'instaurer des espaces de réflexion au cœur de l'action

- Elles valorisent et réhabilitent l'expérience et l'action

- La plupart portent l'idée d'un cheminement en commun voire collectif

- Elles mettent l'accent sur le processus de coconstruction du savoir

Dans la prochaine partie, nous verrons comment ces caractéristiques s'inscrivent en droite ligne avec les fondements éthiques et théoriques de l'action communautaire et fournissent un éclairage intéressant pour le choix des stratégies adoptées à ce jour par le milieu communautaire.

3. Les stratégies de transfert et de partage des savoirs à la lumière du communautaire



Dans cette troisième partie, nous vous présentons les principaux fondements éthiques et théoriques du milieu communautaire en termes de valeurs et principes d'agir qui font de ce milieu un terreau fertile pour l'émergence et l'expérimentation de stratégies de transfert et de partage de savoirs innovatrices. Nous examinons des expériences et des initiatives entreprises par le milieu communautaire. Nous en dégageons les principales caractéristiques et les présentons sous forme de tableau. Cette partie se conclut par la présentation des préoccupations des organismes communautaires telles qu'exprimées dans les groupes de discussion, les entrevues de praticiens et praticiennes ainsi que lors du Forum sur le transfert et le partage des savoirs en milieux communautaires.

Un terreau fertile

Les organismes communautaires sont, depuis toujours, concernés par le transfert et le partage des savoirs, intérêt inscrit dans les assises de l'action communautaire. Marcotte¹ résume de manière éloquent ce qui constitue l'essence du groupe comme

« un lieu de partage et de mise en commun d'informations, de connaissances, d'idées, de sentiments, de projets... un lieu d'apprentissage dans et par l'action... un lieu de croissance personnelle et de réalisation de soi à travers les différentes expériences vécues... un lieu d'organisation... un lieu d'action par la mise en commun des ressources, de l'énergie et de la volonté d'agir de chacun... un lieu de pouvoir par la prise en charge des besoins et des problèmes des membres... et un lieu de fête. »

1. Pp.18-19 dans Marcotte, François (1986) *L'action communautaire, ses méthodes, ses outils, ses rouages et sa gestion*, Montréal, Éditions Saint-Martin.

3. Les stratégies de transfert et de partage des savoirs à la lumière du communautaire

L'action communautaire, de par ses attributs, constitue un terreau fertile à l'émergence et au développement de stratégies de transfert et de partage des savoirs :

- la **mission** de constituer un lieu d'appartenance, des liens de proximité et son ancrage dans la collectivité alimente et reconstruit du **lien social** ;
- l'accent mis sur la capacité des communautés et des personnes de se prendre en main fondée sur un **rapport égalitaire** plutôt qu'une relation d'expert à client **revalorise les savoirs issus des expériences de vie** ;
- l'approche globale qui vise le mieux-être individuel et collectif des personnes dans le respect de leurs choix et de leur autonomie se traduit par des **pratiques souples**, variées qui s'adaptent à la culture, au rythme et aux besoins en constante évolution ;
- la volonté d'être **accessible** induit des activités innovatrices et des méthodes simples et peu coûteuses qui stimulent la participation ;
- les pratiques de conscientisation et de mobilisation issues de la tradition de l'éducation populaire misent sur la **recherche de réponses adaptées** et le potentiel et les ressources des personnes concernées.

3. Les stratégies de transfert et de partage des savoirs à la lumière du communautaire

1. Cadre de référence : deux éléments fondamentaux

Nous avons choisi de faire ressortir deux éléments du cadre de référence de l'action communautaire : le développement du pouvoir d'agir (DPA) des personnes et des collectivités et l'éducation populaire parce qu'ils ont une influence majeure sur le choix et la définition des stratégies mises de l'avant par les organismes communautaires.

a) Le DPA des personnes et des collectivités

Pour Le Bossé, les pratiques sociales sont en crise. Prenant appui sur la même analyse que nous faisons au début de ce rapport, il affirme que la détérioration socio-économique « a pour triple effet d'augmenter la demande d'aide professionnelle, de diminuer les ressources disponibles pour offrir ce soutien et de remettre en question des pratiques traditionnelles ». Il nous faut donc renouveler notre manière de pratiquer l'entraide citoyenne pour « **Sortir de l'impuissance** »¹. Selon la définition opérationnelle de la justice sociale qu'en donne cet

auteur, le milieu communautaire se soucie depuis longtemps de développer les meilleures façons d'assurer la présence d'un « soutien à la possibilité individuelle et collective concrète d'agir (épanouissement) au moyen de la mise à disposition des ressources nécessaires (équité) à la conduite d'un changement d'intérêt collectif (bien commun) » (Le Bossé 2012).

Lorsqu'il parle d'intervention psychosociale, Le Bossé précise la notion générale d'empowerment par les termes « développement du pouvoir d'agir ». Il situe la notion de pouvoir non comme une domination dans ses relations avec les autres ou de pouvoir sur soi, mais comme élargissement des possibilités, de ses marges de manœuvre. Pour lui, il s'agit de créer les conditions de l'action en réunissant les ressources individuelles et collectives nécessaires pour accomplir cette action qui sortira de l'impuissance. C'est d'un processus (développement) autant que d'un résultat (action) dont il est question.

1. Titre du livre de Yann Le Bossé, *Sortir de l'impuissance Invitation à soutenir le développement du pouvoir d'agir des personnes et des collectivités*, Québec, éditions Ardis, 2012

3. Les stratégies de transfert et de partage des savoirs à la lumière du communautaire

L'approche centrée sur le DPA privilégie l'action comme levier de changement. Elle prend en compte les connaissances expérientielles de la personne et de la collectivité concernée. Elle ne se centre pas uniquement sur la seule dimension individuelle, mais tient compte également des enjeux structurels contextuels. Enfin, elle écarte toute idée de prescription ou de « devoir d'agir ».

Quand on parle de l'action comme levier de changement, favoriser la prise de parole afin de favoriser l'émergence de la personne est indispensable, mais ne suffit pas. C'est le passage à l'action, comme nous le rappelle Bernard Vallerie (2012), qui est transformateur : « C'est l'action articulée à la réflexion qui autorise, d'une part, le franchissement des éléments faisant obstacle dans la situation, d'autre part, une prise de conscience à propos de ces obstacles entravant la marche en avant du sujet. L'action est caractérisée par le fait d'être sensée, informée et réfléchi... Ainsi, cognition, expression et action s'alimentent mutuellement et sont indissociables dans la conduite de changement. La réflexion critique concernant l'action provoque des impacts cognitifs, affectifs et comportementaux. »¹

Voilà qui nous ramène directement aux auteurs cités dans la partie précédente, qui ont mis en évidence l'apprentissage expérientiel, c'est-à-dire, la nécessité d'agir et de réfléchir dans et sur son action pour apprendre, donc pour changer. Il est donc nécessaire de mettre en place les conditions d'un apprentissage expérientiel pour conduire les personnes et les collectivités à développer leur pouvoir d'agir et contribuer à ce que la personne et les collectivités développent leur « pouvoir-faire ». Le milieu communautaire réalise que les personnes en situation d'intervention doivent actualiser de manière continue leurs pratiques d'intervention en tenant compte d'un contexte de plus en plus complexe et en perpétuel mouvement.

1. P.29 dans *Interventions sociales et empowerment*, Éditions L'Harmattan, 2012.

3. Les stratégies de transfert et de partage des savoirs à la lumière du communautaire

Après avoir souligné l'importance première et primordiale de bien définir le problème concret, Le Bossé propose un cadre de pratique en quatre axes qui contribue directement à la conduite concrète du changement :

1. La façon d'analyser la situation devant tenir compte du contexte (l'adoption d'une unité d'analyse « acteur en contexte »);
2. La prise en compte du point de vue des personnes concernées dans la définition du problème et des solutions envisageables; le diagnostic et la solution sont le produit d'une négociation et ne relèvent pas d'une expertise unilatérale;
3. La prise en compte des contextes d'application; pas de pratiques standardisées « recettes »;
4. L'adoption d'une démarche conscientisante; agir au-delà de la simple gestion des impacts individuels des phénomènes structurels.

La simple application de ce cadre de pratique ne peut se faire de manière isolée. Seules des stratégies de transfert et de partage des savoirs innovatrices, mettant à contribution l'intelligence collective, peuvent permettre d'appliquer de manière responsable le principe de l'*empowerment* dans les pratiques quotidiennes.

b) L'éducation populaire

Basée sur l'approche de Paolo Freire, l'éducation populaire autonome est une pratique autant qu'une approche pédagogique, qu'une façon de faire et une option pour les plus démunis. Le concept de « conscientisation » qui s'y rattache a pour objectif d'accroître les connaissances et les ressources des personnes et des groupes en facilitant un processus d'étude permettant de développer une conscience critique qui se traduit par une action libératrice. Le retour constant entre l'action et la réflexion est le noyau de base.

3. Les stratégies de transfert et de partage des savoirs à la lumière du communautaire

« L'éducation populaire autonome, c'est... l'ensemble des démarches d'apprentissage et de réflexion critique par lesquelles des citoyens et citoyennes mènent collectivement des actions qui amènent une prise de conscience individuelle et collective au sujet de leurs conditions de vie ou de travail, et qui vise à court, moyen ou long terme, une transformation sociale, économique, culturelle et politique de leur milieu »¹. L'éducation populaire, c'est « apprendre en faisant » dans des rapports égalitaires et ça vise l'action collective dans une perspective de justice sociale.

Dans la prochaine section, à la lumière de l'examen d'une trentaine de pratiques, nous pourrons constater toute l'influence de l'éducation populaire et du développement du pouvoir d'agir (DPA) dans le choix, la définition et l'application des stratégies développées en milieu communautaire. **En page 71**, un tableau permet de visualiser l'ensemble des pratiques étudiées aux fins de notre recherche.

1. Définition tirée du site Internet du Mouvement d'éducation populaire autonome et d'action communautaire du Québec <http://www.mepacq.qc.ca/> consulté en mars 2013

2. Stratégies expérimentées par le milieu communautaire

L'étude des stratégies nous permet tout d'abord de dire qu'elles sont jeunes et diversifiées. Ensuite, que les usages, logiques et publics sont pluriels.

Jeunes et diversifiées

Nous assistons ces dernières années à une multiplication de projets et d'initiatives visant le développement plus systématique des pratiques de transfert et de partage des savoirs, et ce, dans divers secteurs communautaires (personnes âgées, famille, femmes, formation, immigration jeunesse, etc.). En comparaison avec d'autres milieux (éducatifs, corporatifs), ces pratiques sont relativement jeunes, la majorité ayant vu le jour dans les années 2000.

Ces pratiques sont très diversifiées dans leurs formes. Elles vont de l'informel au formel – du jumelage spontané de nouvelles personnes à l'emploi avec des personnes plus expérimentées jusqu'au programme structuré de mentorat en politique – du traditionnel à l'ère des nouvelles technologies – de la transmission orale et écrite par le biais de guides d'intégration jusqu'à l'utilisation de l'Internet pour

le réseautage et l'accessibilité des pratiques développées par des membres de communautés de pratique. De plus, elles sont plurielles comme l'illustre bien le tableau dans les pages qui suivent.

Une gamme de stratégies, allant de la documentation des pratiques et l'apprentissage en ligne pour favoriser la connaissance et l'appropriation des savoirs aux pratiques d'accompagnement permettant aux personnes, aux organisations et à leurs regroupements de cheminer, se dégage du tableau des pratiques répertoriées dans le cadre de la présente recherche.

Documentation

Mis à part le simple partage d'information entre collègues, la production d'une documentation écrite sur les pratiques et sur les savoirs est un des moyens les plus souvent empruntés pour conserver les connaissances et les transmettre plus aisément. Au traditionnel guide en format papier se sont ajoutés des outils conviviaux sous forme de cédérom et des formations à distance ou formations-accompagnements. Ces dernières stratégies sont

3. Les stratégies de transfert et de partage des savoirs à la lumière du communautaire

particulièrement dédiées, à plus grande échelle, à la diffusion de savoirs (ex. approche féministe en violence conjugale, initiation au féminisme, procédures d'assemblée délibérante) et de savoir-faire (intégration des femmes immigrantes) particuliers.

Coaching

Encore peu d'organismes communautaires se sont approprié ce mode axé sur l'aspect organisationnel – développement des compétences. Bien qu'il y ait peu de modèles, ceux qui émergent sous la forme d'un coaching d'intégration des nouvelles connaissances acquises en formation ou bien en période de transition vers de nouvelles fonctions sont intéressants. Ces pratiques d'accompagnement ont la particularité de mettre en valeur le savoir-faire des personnes impliquées dans le milieu en les amenant à jouer le rôle de « coach ».

Communautés de pratique

Cette stratégie connaît un essor important et prend une variété de formes : des communautés de pratique (communication *en ligne* et communication *en face à face*), des cercles d'apprentissage, des groupes de codéveloppement et des groupes qui adoptent une pratique réflexive. L'origine, la structure et l'évolution des communautés diffèrent

grandement de l'une à l'autre : les communautés peuvent être intentionnellement créées par les organisations ou émerger plus spontanément de la volonté de personnes ayant des intérêts communs ; le nombre de membres peut varier de six à plus d'une centaine ; la structure peut être définie avec des rôles formels ou être flexible avec des rôles informels évoluant selon les interactions et les expertises des membres. Le recours aux communautés de pratique prime de plus en plus en regard de la valorisation des pratiques d'action communautaire, du soutien et du réseautage entre praticiens et entre gestionnaires, de l'apprentissage individuel et organisationnel plus expérientiel que la formation traditionnelle et du développement des savoirs des personnes et des collectivités.

Jumelage (marrainage/parrainage)

Le jumelage est une des formes d'accompagnement les plus présentes dans les organismes communautaires. Au jumelage pratiqué pour l'accueil, l'introduction et la formation des personnes impliquées dans les organismes communautaires s'ajoute une variante plus récente de jumelage inter organisationnel pour faciliter l'intégration des personnes et des organismes à un mouvement plus large. Le jumelage prend également l'aspect de

3. Les stratégies de transfert et de partage des savoirs à la lumière du communautaire

pratiques favorisant l'intergénérationnel, l'interculturel et l'intégration sociale des membres de la communauté de tous âges et toutes origines.

Mentorat

On utilise le mentorat au sein des organisations pour répondre à des besoins de gestion, de développement des compétences et pour favoriser la transmission des savoirs entre générations, l'intégration des jeunes et l'engagement démocratique des femmes au profit de la communauté. Au modèle de mentorat conventionnel fortement inspiré par la Fondation de l'entrepreneurship¹ s'ajoute la création de nouveaux modèles : le cybermentorat (via Internet) et le mentorat social qui étend son action à l'échelle d'un territoire et mobilise divers acteurs du milieu pour faciliter la transmission de l'expertise d'une génération au profit d'une communauté.

1. La Fondation est un organisme sans but lucratif engagé dans la promotion du développement de la culture entrepreneuriale comme moyen privilégié d'assurer le développement économique et social du Québec. <http://www.entrepreneurship.qc.ca/>

Pluralité des usages et des logiques

Ces pratiques s'appliquent à la valorisation des connaissances explicites que l'on souhaite transférer rapidement dans les communautés et les organisations, notamment à des fins de stimulation de l'engagement bénévole, d'intégration dans une communauté ou une organisation, de développement des compétences et de maintien de liens intergénérationnels. Notons qu'elles s'intéressent aussi au transfert de connaissances tacites (expérientielles, intuitives et intangibles) et au partage de savoirs pour des fins de réseautage, de soutien entre pairs, d'enrichissement des pratiques et de préservation de l'identité d'un mouvement.

L'examen des pratiques de transfert et de partage des savoirs en milieu communautaire fait ressortir **cinq grandes finalités**. Nous les résumons dans ce qui suit :

3. Les stratégies de transfert et de partage des savoirs à la lumière du communautaire

L'insertion sociale et professionnelle

Nombre de pratiques communautaires (documentation, jumelage, mentorat) visent l'insertion sociale et professionnelle, processus permettant l'intégration d'une personne au sein d'une société et d'une organisation par l'appropriation d'un ensemble de valeurs, de normes et de règles communes. Les pratiques suivantes sont de bons exemples :

- Programme Amitié-jumelage et programme de mentorat de l'Hirondelle – Intégration des communautés culturelles
- *S'engager à mieux intégrer* – Formation-accompagnement et guide offerts par Relais-femmes et la Table des groupes de femmes de Montréal
- Projet *Prométhée* des Grands Frères et Grandes Sœurs
- Jumelage interculturel du CARI St-Laurent et programme de jumelage des Grands Frères et Grandes Soeurs
- Cybermentorat d'Academos

Le développement de liens intergénérationnels

Par rapport au vieillissement de la population dans notre société, plusieurs s'interrogent sur les liens qui existent entre les générations et certains phénomènes, dont le clivage générationnel. Pour re-faire des liens et renouveler la solidarité entre les générations, des organismes communautaires ont développé des projets :

- Programme de transmission de savoirs de L'Association l'amitié n'a pas d'âge
- Jumelage intergénérationnel de La porte jaune
- Mentorat social du Réseau FADOQ–Lanaudière

Le soutien au leadership et le développement des savoirs

Pour soutenir les capacités des personnes engagées dans l'action communautaire et le développement des communautés et des organisations, des activités de transfert et de partage de savoirs, souvent de nature formative, ont été développées. L'apprentissage et le partage se font essentiellement à partir de l'action, des expériences et de la collaboration entre les pairs comme le démontrent les pratiques suivantes :

3. Les stratégies de transfert et de partage des savoirs à la lumière du communautaire

- Groupe de codéveloppement dans le cadre du programme *Leadership rassembleur* de Dynamo
- Formations à distance de l'AFEAS et du Regroupement des maisons pour femmes victimes de violence conjugale (RMFVVC)
- Mentorat en politique du Groupe Femmes, Politique et Démocratie
- Communautés de pratique réunissant des gestionnaires (CDC de Sherbrooke, RMFVVC, Tacoco)
- Communautés de pratique réunissant des praticiens et praticiennes (Regroupement des organismes communautaires québécois de lutte au décrochage, Solidarité rurale du Québec)
- Cercle d'apprentissage dans le programme de perfectionnement *Nouvelles avenues de formation* du Centre St-Pierre

La relève

La relève préoccupe le milieu communautaire, particulièrement en ce qui a trait au transfert des savoirs organisationnels (mission, valeurs,

philosophies et approches) et plus globalement à celui des savoirs issus d'une mouvance (le mouvement des femmes, l'organisation communautaire en Centre de santé et de services sociaux-CSSS). Les pratiques listées illustrent concrètement une manière adoptée par plusieurs organismes pour relever ce défi :

- Guides du Regroupement des intervenants et intervenantes en action communautaire (RQIIAC) et du Comité régional des maisons de jeunes de Lanaudière
- Coaching de la coordination à la Coalition pour le maintien dans la communauté (COMACO)
- Programme de formation *La coordination un art qui s'apprend!* du Centre régional de formation de Lanaudière
- Mentorat pour gestionnaires de la CDC Sherbrooke
- Jumelages dans les Auberges du cœur et les Maisons d'hébergement membres du Regroupement des maisons pour femmes victimes de violence conjugale

3. Les stratégies de transfert et de partage des savoirs à la lumière du communautaire

La préservation et le développement de savoirs détenus par des praticiens et praticiennes, des organisations et le mouvement communautaire

Le mouvement communautaire, les organismes et les personnes qui en font partie ont le souci de conserver leur autonomie, de préserver et valoriser l'identité et le dynamisme du mouvement et de ses composantes et de voir reconnu leur apport dans le développement des collectivités et de la société. Cette préoccupation se traduit dans plusieurs stratégies de transfert et de partage des savoirs mises de l'avant...

- pour sensibiliser et assurer la promotion et la diffusion des pratiques communautaires :

Formation à distance (support cédérom) sur l'approche féministe en violence conjugale du RMFVVC

Guide du RQIIAC

Formation à distance « *Le féminisme ça clique* » de Relais-femmes

- pour assurer la continuité et le renouvellement des pratiques :

Démarche d'accréditation de la Table nationale des corporations de développement communautaire (TNCDC)

Projet AGORA de la Fédération québécoise des organismes communautaires Famille

Pratique réflexive du Centre de femmes La Marie debout

Processus de transfert et de liaison de Relais-femmes

- pour multiplier les échanges de savoir et savoir-faire au travers d'un vaste réseau :

Communauté virtuelle de pratique de Solidarité rurale du Québec

Communauté de pratique du Regroupement des organismes communautaires québécois de lutte au décrochage

Communauté de pratique à l'intérieur du Projet Agir dans son milieu du Centre St-Pierre

3. Les stratégies de transfert et de partage des savoirs à la lumière du communautaire

Pluralité des publics

Les stratégies de transfert et de partage des savoirs en milieu communautaire s'adressent à plusieurs publics : les membres, les intervenantes et intervenants, les gestionnaires d'organisations communautaires et d'économie sociale, les organisations comme telles (communautaires, groupes de femmes et projets collectifs) et leurs regroupements, la population en général ou des groupes spécifiques (les jeunes, les personnes préretraitées et retraitées, les membres d'une minorité visible et de communautés culturelles).

Points communs des stratégies

Nous avons mis en évidence la diversité et la pluralité des stratégies de transfert et de partage de savoirs existant en milieu communautaire. Ces stratégies ont également des points communs, à l'exception de la stratégie de documentation qui est de l'ordre du recensement des connaissances. Elles s'inscrivent dans une démarche d'accompagnement qui :

- requiert des **habiletés relationnelles**
- véhicule des **valeurs communes** : autonomie, respect, ouverture, etc.

- exige un **engagement** des personnes et des organisations participantes
- est centrée sur la **relation**
- a le souci d'instaurer des **espaces de réflexion** au cœur de l'action
- réhabilite **l'expérience et l'action**
- se fonde sur l'idée d'un **cheminement en commun**
- met l'accent sur une logique d'**autonomisation** des personnes plutôt qu'une logique d'expertise centrée sur l'action d'une personne professionnelle

Ces dénominateurs communs sont en très grande partie similaires à ceux identifiés pour les stratégies relationnelles de transfert et de partage des savoirs (le coaching, le jumelage, le mentorat, le groupe de codéveloppement, le cercle d'apprentissage, la pratique réflexive) dans la 2^e partie du rapport de recherche. Ajoutons que les stratégies développées en milieu communautaire ont ceci d'originales qu'elles se situent dans un double continuum : la prise en compte de l'évolution de la vie professionnelle, organisationnelle, sociale et politique ainsi que de l'individu à l'organisation et la communauté.

3. Les stratégies de transfert et de partage des savoirs à la lumière du communautaire

Sens du transfert et du partage

La transmission et le partage des savoirs sont des actions fondamentales qui permettent à des générations de bénéficier des savoirs des unes et des autres, mais aussi de conserver et de renouveler l'essence et les pratiques spécifiques à des organisations, des collectivités et des mouvements. La question de la transmission et du partage prend une dimension originale en milieu communautaire, car on y intègre un sens particulier et des valeurs, et que s'y côtoient des personnes (population, intervenants et intervenantes, gestionnaires, bénévoles), des organisations et des communautés. La récolte des pratiques, bien qu'il y ait plus d'une stratégie pour opérer le maintien, le transfert et le renouvellement des savoirs, nous laisse entrevoir que toutes procèdent de la nécessité éprouvée par les personnes, les organisations et les collectivités de :

- créer un **environnement riche** de sens et porteur
- construire le « **tissu social** » en favorisant la création de liens par le réseautage et la rencontre
- **être autonome** ou capable de le devenir et **être efficace**

- **être en relation** et en adéquation par rapport à des situations spécifiques
- conserver la **mémoire et l'identité** de l'organisation
- **perpétuer et renouveler** les savoirs (connaissance, faire et être) individuels, organisationnels et communautaires
- s'aider à composer avec la **complexité** par la prise en compte de différents savoirs et approches dans un processus de réflexion dans l'action

Comme nous pouvons le constater, ces caractéristiques communes vont dans la lignée de l'éducation populaire et du développement du pouvoir d'agir (DPA). Elles recourent aussi des stratégies de transfert et de partage des savoirs issues de la théorie de l'apprentissage expérientiel, tel qu'exposé à la fin de la 2^e partie ([page 49](#)).

3. Les stratégies de transfert et de partage des savoirs à la lumière du communautaire

En résumé :
quelques idées fortes de cette myriade
.....

Du portrait des stratégies, allant du cadre de référence jusqu'au sens de la transmission et du partage des savoirs, se dégagent des idées fortes. Elles peuvent constituer un fondement dans la poursuite de la réflexion sur le sujet et des assises pour l'essor des pratiques communautaires :

- Les milieux communautaires, de par leur culture, sont des **terreux fertiles** pour le développement de pratiques de transfert et de partage des savoirs.
- Les stratégies communautaires misent sur la **réhabilitation de l'expérience et de l'action**.
- Une **dimension relationnelle forte** et l'idée d'un **cheminement en commun** façonnent les pratiques de transfert et de partage des savoirs.
- Une logique d'**autonomisation** des personnes, des organisations et des collectivités prévaut.
- Il y a une volonté d'instaurer des **espaces de réflexion au cœur de l'action**.
- La capacité de chacune des personnes de prendre une **part active** à l'évolution de la (sa) situation est mise de l'avant.
- Les pratiques s'inscrivent à l'intérieur d'une culture communautaire valorisant la **coconstruction** dans une dynamique interactive et réflexive.

3. Les préoccupations des organismes communautaires en ce qui a trait au transfert et au partage des savoirs

Provenant de divers secteurs, une soixantaine de personnes rattachées à divers organismes communautaires ont répondu à notre invitation à participer à des groupes de discussion. Plus d'une centaine de personnes ont participé au Forum *Transfert et partage des savoirs en milieux communautaires*. De ces deux activités ressortent de nombreux besoins, des préoccupations et des constats. Ceux-ci font écho aux propos de Danielle Fournier, chercheure (CINBIOSE) associée à des recherches menées conjointement avec Relais-femmes¹ et aux travaux réalisés antérieurement par le Centre St-Pierre² et le Comité sectoriel de la

main-d'œuvre en économie sociale et action communautaire (CSMO-ÉSAC)³.

1. Recherches : *Accueil, intégration et rétention des travailleuses et travailleurs dans les groupes communautaires* et *Insertion professionnelle des nouvelles travailleuses en milieux militants : enjeux de transferts de connaissances et de santé au travail* <http://www.relais-femmes.qc.ca/projet/un-projet-a-plusieurs-facettes-sur-le-theme-de-la-releve-dans-les-groupes-de-femmes-et-commun>

2. Recherche exploratoire (2006) et *Boîte à outils sur la relève des travailleurs, travailleuses et bénévoles dans les organismes communautaires* (2009 et 2011) www.centrestpierre.org

3. *La relève en action communautaire, un enjeu qui nous interpelle tous et toutes*, 2006. www.csmoesac.qc.ca

3. Les stratégies de transfert et de partage des savoirs à la lumière du communautaire

Des groupes de discussion et du Forum *Transfert et partage des savoirs en milieux communautaires*, il ressort les besoins, les préoccupations et les constats suivants :

Affirmation et préservation de l'identité

« Que transférons-nous au juste ? Les connaissances théoriques et techniques peuvent se transférer à l'aide de documents. Cependant, il est plus difficile de transmettre le savoir-faire, le savoir être, la petite histoire (les heurts et les bonheurs) et la raison d'être d'une organisation ainsi que les motivations à y œuvrer. »

(Propos en entrevue de Danielle Fournier, collaboratrice de Relais-femmes et chercheure)

La préservation de l'identité comme bien commun et la transmission des valeurs en préoccupent plus d'un. Il est essentiel de :

- préserver l'**héritage commun**

- avoir des pratiques cohérentes avec les **valeurs**, mais...

Constats :

- En ce qui concerne les valeurs et les principes, on veut transmettre un objet fini (savoirs explicites). Mais n'est-ce pas plutôt une prise de conscience, dans une logique de construction permanente, qui est souhaitable ? Pour ce faire, que faut-il transmettre au juste et comment faut-il procéder ?

- On insiste sur la transmission de la mission et des approches, car la compréhension de la mission et l'existence d'une vision commune sont des axes d'intégration majeurs.

3. Les stratégies de transfert et de partage des savoirs à la lumière du communautaire

Développement de pratiques réflexives et de compétences

« Il ne faut pas prendre pour acquis que tout a été dit. L'important est de se renouveler. Quand on fait du transfert et du partage de savoirs, on avance avec notre pratique. Nous devons toujours continuer pour se préserver et se développer. »

(Une participante aux groupes de discussion)

Pour s'améliorer, il faut se questionner et pour transférer et partager des savoirs, il faut prendre le temps. La majorité des participants et participantes veulent :

- acquérir des compétences et des expertises adaptées pour le renouvellement des pratiques
- *« Sortir de l'urgence dans l'agir pour mieux réfléchir »*
- s'ouvrir aux changements et aux différences et développer des attitudes en conséquence, mais...

Constats :

- Les personnes et les organisations disent ne pas avoir le temps, ne pas prendre le temps et en arrivent à la conclusion qu'elles seules peuvent faire ce choix. Il faut prendre le temps, il en va de la survie même de l'essence de l'action communautaire selon certaines personnes.

« Le principe légitime d'apport mutuel est intéressant sauf qu'il suppose une cohabitation avec les différences qui n'est pas facile à vivre dans une organisation. »

(Propos en entrevue de Danielle Fournier, collaboratrice de Relais-femmes et chercheure)

- Il n'est pas nécessairement facile de s'ouvrir au changement et de percevoir les différences comme une richesse.
- On fait beaucoup de transmission de connaissances et de techniques. Pour la vitalité des savoirs et des organisations, le seul transfert à l'aide de documents, même bien étoffé, n'est pas suffisant. Une somme de savoirs ne se retrouve pas dans les écrits et, pour (se) comprendre, il est nécessaire de créer des espaces de partage collectif ainsi qu'une culture organisationnelle qui favorise le transfert et le partage des savoirs.

3. Les stratégies de transfert et de partage des savoirs à la lumière du communautaire

Mobilisation des acteurs

L'adhésion de tous et toutes est indispensable. Il importe de mettre des énergies à :

- mobiliser les milieux et l'organisme (membres, conseil d'administration, coordination, équipe de travail, bénévoles), mais...

Constats :

- En fait, de qui relève la relève? Est-ce une responsabilité collective ou l'apanage de quelques-uns,unes?

- L'importante responsabilité d'assurer la relève dans une organisation n'est pas endossée aisément par le conseil d'administration et la direction ou la coordination à cause de la lourdeur de la tâche et du sentiment de ne pas être suffisamment outillé pour ce faire. L'accueil et l'intégration sont très souvent le fait d'une personne expérimentée jumelée à une nouvelle recrue.

Relève

« Chez nous, on a la volonté d'assurer la relève. (...) Mon conseil d'administration est déjà sensibilisé à la situation, il est d'accord pour qu'on s'y attaque. C'est même inscrit dans notre plan d'action, mais par quoi commence-t-on ? »

(Un participant au Forum)

La relève est la principale préoccupation des organismes communautaires. Ils veulent :

- passer à l'action

- planifier la relève organisationnelle (recrutement, accueil, intégration, formation, rétention), mais...

Constats :

- Très peu d'organismes ont un plan de relève.

- Les organismes aimeraient procéder de façon méthodique.

3. Les stratégies de transfert et de partage des savoirs à la lumière du communautaire

- Les groupes rencontrent plusieurs difficultés : absence des personnes devant transmettre et partager les savoirs pendant la période d'intégration¹, prédominance de la tradition orale malgré des progrès dans la documentation.

- D'un organisme à l'autre, la période d'intégration varie. Elle peut s'étendre sur quelques jours ou sur quelques années. Pendant combien de temps peut-on être considéré comme une relève ?

- Le double fait que les nouveaux et nouvelles souhaitent devenir autonomes à brève échéance et que les personnes plus expérimentées veulent s'assurer que le legs est entièrement assumé peut susciter bien des réactions et des incompréhensions.

1. En entrevue, Danielle Fournier désigne cette situation par le terme du « syndrome de la chaise vide ».

Réseautage

Comme en témoignent notamment la stratégie des communautés de pratique et les dires de participants et participantes, le besoin de constituer des réseaux est de plus en plus grand. On souhaite :

- développer le réseautage, mais...

Constats :

- Cela demande une confiance entre les personnes et les organisations qui n'est pas toujours présente. Il faut la cultiver car il s'agit d'un élément clef des stratégies de transfert et de partage des savoirs.

- Comme tout le reste, cela prend du temps et des moyens (**voir à la page 67 : Développement de pratiques réflexives et de compétences**)

3. Les stratégies de transfert et de partage des savoirs à la lumière du communautaire

Investissement

« Cet investissement à long terme doit être intégré au travail pour nous aider à passer du rêve à la réalité. »

(Une participante au Forum)

Le transfert et le partage des savoirs, cela prend du monde, du temps et de l'argent. Il faut donc :

- avoir les **ressources disponibles** (humaines et financières) et faire l'investissement
- un degré de **structuration** plus ou moins élevé selon la stratégie retenue mais...

Constats :

- Les groupes rencontrent des difficultés : revenu modeste et instabilité financière, roulement du personnel (éternel recommencement et épuisement) et taille relativement petite des équipes pour qui le transfert et le partage représentent une surcharge.

« Faire du transfert dans un contexte de roulement du personnel est un véritable défi. Le processus est de plus en plus court et l'attente de retombées presque immédiate. »

(Propos en entrevue de Danielle Fournier, collaboratrice de Relais-femmes et chercheure)

- Face au roulement du personnel (moyenne de 2 à 3 ans d'ancienneté au sein d'une organisation), les organisations peuvent être tentées de moins investir dans la transmission et de transférer un minimum de savoirs, afin que la personne soit rapidement fonctionnelle.
- Des stratégies de transfert et de partage peuvent nécessiter plus de moyens que d'autres pour des démarches plus élaborées. Ces exigences peuvent être difficiles à rencontrer et maintenir pour des organisations avec des moyens modestes.

3. Les stratégies de transfert et de partage des savoirs à la lumière du communautaire

TABLEAU DES STRATÉGIES¹

Stratégies	Organisme	Description	Objectifs	Problématique	Public visé
DOCUMENTATION					
« Participer efficacement à la prise de décision »	AFEAS	Formation à distance (Internet)	Accroître les savoirs et savoir-faire sur les procédures d'assemblée, les modalités et les étapes du processus de prise de décision collective	Méconnaissance par les membres des procédures d'assemblée	Membres de l'association
<i>Trousse du nouveau coordonnateur</i>	Comité régional des maisons de jeunes de Lanaudière	Réalisation d'un guide pour les nouveaux et nouvelles responsables de la coordination	Faciliter l'intégration de la relève à la coordination	Intégration déficiente des responsables de la gestion de maisons de jeunes en l'absence du prédécesseur	Personnes responsables de la coordination
« Le féminisme, ça clique »	Relais-femmes	Formation à distance (Internet)	Transmettre des connaissances de base sur le féminisme aux personnes qui s'intéressent au féminisme, à l'égalité et aux conditions de vie des femmes	Méconnaissance du féminisme, source de préjugés	Population
<i>Guide d'accompagnement de la pratique en organisation communautaire en CSSS*</i>	Regroupement québécois des intervenants et intervenantes en action communautaire (RQIIAC)	Guide rassemblant des outils, documents de référence et modes de fonctionnement utilisés dans les CSSS du Québec pour soutenir la pratique de l'organisation communautaire et la transmission de l'expertise	Concevoir un outil aidant à préparer la relève	Nombreux départs à la retraite d'organiseurs et organisatrices communautaires	Intervenants et intervenantes en action communautaire en CSSS

1. Les expériences suivies d'un astérisque sont présentées de manière détaillée dans la 4^e partie du rapport de recherche.

3. Les stratégies de transfert et de partage des savoirs à la lumière du communautaire

Stratégies	Organisme	Description	Objectifs	Problématique	Public visé
« Une approche féministe en violence conjugale » *	Regroupement des maisons pour femmes victimes de violence conjugale	Formation à distance (support cé-dérom) // Réalisation d'un outil convivial permettant de mieux comprendre la violence conjugale et d'utiliser l'approche féministe dans les interventions auprès des femmes et des enfants, victimes de violence conjugale	Améliorer la diffusion des activités de formation auprès des membres et des travailleuses // Accentuer le rayonnement des pratiques communautaires au sein des collectivités // Habilitier les intervenantes à utiliser l'approche féministe dans leurs interventions	Connaissances partielles sur la violence conjugale, les réalités et les besoins des femmes et des enfants victimes ainsi que sur la pratique féministe	Intervenantes en violence conjugale
Formation-accompagnement et Guide S'engager à mieux intégrer	Table des groupes de femmes de Montréal	Réalisation avec Relais-femmes d'une formation-accompagnement sur l'embauche et l'intégration des femmes immigrantes au sein des groupes de femmes // Réalisation d'un guide à la suite de démarches de réflexion, de recherche et de formation	Augmenter la présence en emploi des femmes immigrantes et « racisées » (définition du guide : femmes racisées nées ou pas au Canada qui font l'objet d'une racisation, construction sociale apparentée à la « race ».)	Vaincre les préjugés qui font obstacle à l'embauche et au maintien en emploi des femmes immigrantes et « racisées » au sein des équipes de travail	Groupes de femmes et groupes communautaires
COACHING					
Relève de la coordination*	COMACO	Planification du départ à la retraite du coordonnateur et transmission assurée avec un coaching de la personne choisie pour prendre la relève par le coordonnateur en place	Assurer la relève de la coordination de la Coalition dans de bonnes conditions	Remplacement du coordonnateur en poste depuis 14 ans	Nouvelle coordonnatrice
Programme de formation <i>La coordination un art qui s'apprend!</i> *	Centre régional de formation de Lanaudière (CRFL)	Offre d'un accompagnement individualisé à l'intérieur du programme sous forme de coaching professionnel avec une gestionnaire d'expérience du milieu	Permettre aux personnes participantes d'atteindre les objectifs fixés et d'être autonomes	Manque de soutien personnalisé pour les responsables de la coordination	Responsables de la coordination d'organismes communautaires dans la région de Lanaudière

3. Les stratégies de transfert et de partage des savoirs à la lumière du communautaire

Stratégies	Organisme	Description	Objectifs	Problématique	Public visé
COMMUNAUTÉ D'APPRENTISSAGE, DE PRATIQUE ET CODÉVELOPPEMENT					
Projet <i>Agir dans son milieu</i> – communauté de pratique*	Centre St-Pierre	Constitution d'un réseau de partage, d'adaptation et de mise en oeuvre de pratiques novatrices en matière de concertation de milieu, de participation citoyenne et de revitalisation	Documenter, partager, diffuser et adapter des pratiques innovatrices en matière de participation citoyenne, de concertation et de revitalisation urbaine de divers milieux au Québec	Risque de perte de savoirs en l'absence de transfert d'expériences entre pairs et de partage des connaissances acquises et éprouvées sur le terrain	Organisations voulant renforcer la capacité d'agir des populations défavorisées et des milieux dévitalisés et améliorer la qualité de vie
Programme <i>Nouvelles avenues de formation</i> – cercle d'apprentissage	Centre St-Pierre	Programme de perfectionnement qui combine des formules diverses et complémentaires : ateliers de formation, activités informelles de partage, utilisation des technologies de l'information et de communication et accompagnement individualisé	Former des gestionnaires et créer un réseau de pairs intéressés à mettre en commun et à approfondir leurs connaissances, leurs habiletés et leurs attitudes en matière de gestion	Besoins de perfectionnement et de partage entre pairs responsables de la gestion	Responsables de la gestion du secteur de l'action communautaire et de l'économie sociale
Programme de formation <i>Leadership rassembleur</i> – groupe de codéveloppement*	DYNAMO – Ressource en mobilisation des collectivités	Le programme de formation sur le leadership et la mobilisation engage ses participants et participantes dans une démarche de codéveloppement	Accompagner les leaders communautaires dans le développement des compétences et habiletés nécessaires au travail de mobilisation	Complexité du travail de mobilisation	Responsables d'organismes communautaires et de projets collectifs soutenus par Centraide du Grand Montréal
Projet AGORA*	Fédération québécoise des organismes communautaires Famille (FQOCF)	Mise en place d'activités de transfert de connaissances sur les valeurs, les principes et la philosophie d'action // Réflexion sur les fondements et mise en commun des savoirs développés par le biais de communautés de pratique	Rassembler en communautés les personnes qui oeuvrent au sein des organismes // Valoriser et enrichir les pratiques d'action communautaire et bâtir un mouvement fort // Partager les savoirs et s'inspirer collectivement	Besoins de consolidation de l'action communautaire Famille et d'accompagnement des membres dans leur réflexion sur les fondements des pratiques et leur appropriation	Organismes communautaires Famille

3. Les stratégies de transfert et de partage des savoirs à la lumière du communautaire

Stratégies	Organisme	Description	Objectifs	Problématique	Public visé
Pratique réflexive*	La Marie debout	Intégration d'une pratique de réflexion dans l'action et sur l'action sous forme de journées de réflexion réparties tout le long de l'année	Mieux comprendre les situations vécues par les travailleuses et les membres du Centre, observer l'effet des actions pour les modifier	Peu de temps consacré à l'examen des pratiques pour développer la coopération, le sentiment d'appartenance et l'engagement collectif au sein du Centre de femmes	Travailleuses et membres du Centre de femmes
Communauté de pratique pour gestionnaires	Regroupement des maisons pour femmes victimes de violence conjugale	Réunion de responsables de la gestion de maisons d'hébergement sous la forme de communautés de pratique (quatre groupes d'environ cinq personnes) pour partager leurs vécus et apprendre les unes des autres	Créer un espace pour faire le point, apprendre et s'entraider entre gestionnaires	Réalités et défis nouveaux pour la coordination avec la croissance importante des maisons d'hébergement	Personnes responsables de la gestion de maisons d'hébergement
Communauté de pratique virtuelle	Regroupement des organismes communautaires québécois de lutte au décrochage (ROCQLD)	Espace de réseautage, de partage et d'échange sur les pratiques principalement constitué d'un forum de discussion et d'une bibliothèque	Favoriser les échanges, la mise en commun de pratiques et la constitution d'un capital de savoir collectif en matière de lutte au décrochage	Dispersion à travers un vaste territoire des travailleurs et travailleuses des organismes communautaires de lutte au décrochage	Travailleurs et travailleuses des organismes communautaires de lutte au décrochage
Processus de liaison et de transfert des connaissances*	Relais-femmes	Démarche de réflexion sur son action comme organisme de formation, de recherche et de concertation	Augmenter l'impact de ses activités sur le renouvellement des pratiques // Soutenir le partage et la coconstruction des connaissances Décloisonner les milieux de recherche et de pratique et les différents temps du transfert de connaissances	Impact réduit des recherches et des formations sur le processus de renouvellement des pratiques et volonté de développer le travail d'accompagnement auprès des organisations	Groupes de femmes et organismes communautaires

3. Les stratégies de transfert et de partage des savoirs à la lumière du communautaire

Stratégies	Organisme	Description	Objectifs	Problématique	Public visé
Communauté de pratique virtuelle*	Solidarité rurale du Québec	Espace de collaboration et d'information réunissant les membres d'un réseau par le biais d'un site Intranet réservé qui se nomme le Central du RADAR (Réseau des agents de <i>développement au cœur de l'action rurale</i>)	Créer un réseau de personnes qui s'entraident en échangeant sur leur réalité propre, les enjeux locaux auxquels elles sont confrontées et les moyens originaux déployés pour développer leur milieu	Dispersion à travers le Québec de plus de 180 agents et agentes de développement rural	Agents ruraux et agentes rurales
Communauté de pratique pour gestionnaires	Table des coordonnateurs et coordonnatrices (Tacoco)	Regroupement de personnes assumant la coordination d'organismes communautaires, animé par un organisateur communautaire d'un CSSS de la région de Lanaudière	Réfléchir et échanger à partir de leur vécu de gestionnaire	Besoin de partager des problèmes, des expériences, des outils et les meilleures pratiques	Responsables de la gestion d'organismes communautaires de la MRC de Joliette
JUMELAGE					
Jumelage interculturel-Projet « Femmes et engagement »*	CARI St-Laurent	Marrainage qui met en lien des femmes québécoises et des femmes immigrantes pour apprendre de soi, des autres et sur le Québec	Aider à l'intégration dans la société québécoise et au rapprochement interculturel entre les femmes de toutes les cultures	Isolement des femmes immigrantes	Femmes de communautés culturelles et femmes québécoises
Programme de transmission de savoirs*	L'Association l'amitié n'a pas d'âge	Activités de transfert intergénérationnel	Créer et maintenir les liens intergénérationnels	Cloisonnement des milieux des jeunes et des personnes âgées et fragilisation des liens sociaux	Jeunes des écoles primaires, secondaires et des cégeps et organismes communautaires
Jumelage intergénérationnel	La Porte jaune	Programme d'orientation informatique et d'internet qui démystifie l'univers virtuel pour les personnes âgées et leur apprend les bases de ces technologies. Chaque semaine, une personne bénévole jumelée à une personne participante se rend à domicile avec des ordinateurs portables	Promouvoir les relations intergénérationnelles // Faciliter une compréhension mutuelle // Réduire le sentiment d'isolement éprouvé par les personnes âgées du centre-ville et les aider à maintenir une bonne qualité de vie dans leur communauté	Isolement des personnes âgées et nécessité de rapprocher des gens de tous âges, cultures et talents	Communauté intergénérationnelle du Centre-ville

3. Les stratégies de transfert et de partage des savoirs à la lumière du communautaire

Stratégies	Organisme	Description	Objectifs	Problématique	Public visé
Jumelages traditionnels	Grands Frères Grandes Soeurs du Grand Montréal	Programme de jumelage individuel (une personne adulte avec un enfant issu d'une famille monoparentale) ou de groupe (deux adultes avec quatre enfants en attente de jumelage individuel)	Apporter l'équilibre de vie nécessaire à l'épanouissement de l'enfant et prévenir la délinquance	Délinquance	Enfants issus de famille monoparentale
Projet <i>Horizons</i>	Grands Frères Grandes Soeurs du Grand Montréal	Tutorat un à un entre un élève du secondaire et un élève du primaire durant l'année scolaire	Prévenir le décrochage scolaire	Décrochage scolaire	Élèves de l'école primaire
Jumelage entre gestionnaires	Regroupement des Auberges du coeur	Jumelage entre des gestionnaires d'expérience et des personnes nouvellement en poste à la coordination d'une Auberge	Favoriser l'intégration des personnes	Intégration et soutien déficients des responsables de la gestion d'Auberge du coeur par des pairs	Personnes nouvellement en poste à la coordination
Marrainage pour l'intégration de l'approche féministe en violence conjugale	Regroupement des maisons pour femmes victimes de violence conjugale	Le cédérom sur l'approche féministe en violence conjugale peut s'accompagner d'un jumelage entre intervenante d'expérience et nouvelle intervenante	Favoriser la formation des intervenantes et l'intégration des nouvelles en maisons d'hébergement	Nécessité d'améliorer la connaissance de l'approche féministe en violence conjugale et l'intégration des intervenantes	Intervenantes en violence conjugale
Accompagnement pour une démarche d'accréditation	Table nationale des corporations de développement communautaire (TNCDC)	Processus d'accompagnement des organismes postulant pour devenir une corporation (CDC) Diverses stratégies sont utilisées dont le jumelage	Permettre aux organismes postulants d'acquérir les caractéristiques d'une CDC, d'adopter le cadre de référence et de participer aux activités de la Table	Préservation des caractéristiques des corporations de développement communautaire	Organismes communautaires
MENTORAT					
Cybermentorat	Academos	Le cybermentorat est une relation d'apprentissage réciproque et significative qui se vit entre deux personnes via internet	Faciliter le choix de carrière et la persévérance dans les études des jeunes âgés entre 14 et 30 ans	Abandon scolaire et difficultés éprouvées par des jeunes à s'orienter professionnellement	Jeunes âgés de 14 à 30 ans

3. Les stratégies de transfert et de partage des savoirs à la lumière du communautaire

Stratégies	Organisme	Description	Objectifs	Problématique	Public visé
Programme de mentorat pour les gestionnaires	Corporation de développement communautaire (CDC) de Sherbrooke	Ce programme permet à des personnes qui occupent depuis peu un poste de coordination ou de direction de profiter de l'expérience de personnes plus expérimentées	Aider les personnes nouvellement en poste à mieux comprendre le rôle, les valeurs, les pratiques et les défis auxquels doivent faire face les organismes communautaires dans leur quotidien	Soutien apporté à la relève insuffisant	Responsables de la gestion d'organismes communautaires
Mentorat social*	Réseau FADOQ – Lanaudière	Implantation de cellules de mentorat social pour permettre à la population retraitée de vivre la générativité et à la société d'assurer un suivi dans la transmission de l'expertise	Faciliter la transmission de l'expertise des personnes préretraitées et retraitées au profit de la communauté	Vieillesse de la population, augmentation des personnes préretraitées et retraitées dans la région et perte de savoirs	Personnes oeuvrant au sein d'organisations communautaires et d'économie sociale
Mentorat en politique*	Groupe Femmes, Politique et Démocratie	Programme de mentorat qui jumelle femmes et hommes politiques d'expérience avec des femmes intéressées par l'engagement politique	Soutenir l'engagement démocratique des femmes en leur permettant de bénéficier de l'accompagnement d'une personnalité politique	Faible présence des femmes en politique due, en partie, au manque de compétences et d'expériences	Femmes
Intégration des communautés culturelles – Programme Québec pluriel	La Maisonnée, l'Hirondelle, les Carrefours jeunesse emploi et autres organismes	Le projet favorise la relation entre une personne intégrée au monde du travail québécois (mentor) et une personne nouvellement arrivée au Québec ou une personne moins expérimentée (mentoré) Cette relation permet au mentoré de favoriser son intégration professionnelle et de bénéficier d'appuis pour développer sa carrière	Accélérer le processus d'intégration socioprofessionnelle des participants et participantes en les jumelant avec une personne mentore provenant d'un domaine professionnel qui les intéresse	Intégration socio-professionnelle	Membres d'une minorité visible et membres de communautés culturelles

3. Les stratégies de transfert et de partage des savoirs à la lumière du communautaire

Stratégies	Organisme	Description	Objectifs	Problématique	Public visé
Projet Prométhée	Grands Frères Grandes Soeurs du Grand Montréal	Programme de mentorat à l'école pour les jeunes du primaire et du secondaire : une personne mentore adulte avec un élève du secondaire ou un élève du primaire présentant des difficultés d'apprentissage	Prévenir le décrochage scolaire	Décrochage scolaire	Jeunes du primaire et du secondaire
Projet Black'n role.	Grands Frères Grandes Soeurs du Grand Montréal	Programme de mentorat similaire au projet Prométhée s'adressant aux élèves anglophones de la communauté noire ayant besoin d'un modèle significatif dans leur vie	Prévenir le décrochage scolaire	Décrochage scolaire	Élèves anglophones de la communauté noire

4. La présentation d'expériences de transfert et de partage des savoirs en milieu communautaire



Les organismes communautaires, dans leur souci de transmettre et de partager des savoirs, ont développé plusieurs stratégies. Dans cette partie, nous vous présentons, sous forme de fiches détaillées, 14 expériences. Ces expériences sont décrites selon l'ordre suivant :

Fiches détaillées / 14 expériences

Stratégies sous forme de documentation

PAGES

Fiche Expérience 01	Regroupement québécois des intervenants et intervenantes en action communautaire en CSSS (RQIIAC) – Guide d'accompagnement de la pratique en organisation communautaire en CSSS	81
Fiche Expérience 02	Regroupement des maisons pour femmes victimes de violence conjugale – Formation à distance (support cédérom) sur l'approche féministe en violence conjugale	82

Stratégies relationnelles pour le transfert et le partage des savoirs

Coaching

Fiche Expérience 03	Centre régional de formation Lanaudière – Formation et coaching de gestionnaires	84
Fiche Expérience 04	Coalition pour le maintien dans la communauté (COMACO) – Relève à la coordination	86



4. La présentation d'expériences de transfert et de partage des savoirs en milieu communautaire

Communauté d'apprentissage, de pratique et codéveloppement

Fiche Expérience 05	Centre St-Pierre–Projet Agir dans son milieu	88
Fiche Expérience 06	DYNAMO – Groupe de codéveloppement dans le programme de formation Leadership rassembleur	91
Fiche Expérience 07	Fédération québécoise des organismes communautaires Famille (FQOCF) – Projet AGORA	93
Fiche Expérience 08	La Marie debout – Pratique réflexive de coconstruction des savoirs	95
Fiche Expérience 09	Relais-femmes – Processus de liaison et de transfert des connaissances	98
Fiche Expérience 10	Solidarité rurale du Québec – Communauté de pratique virtuelle	100

Jumelage/Marrainage

Fiche Expérience 11	CARI St-Laurent- Jumelage interculturel	102
Fiche Expérience 12	L'Association l'amitié n'a pas d'âge – Activités de transmission intergénérationnelle	104

Mentorat

Fiche Expérience 13	Fédération de l'Âge d'or du Québec (FADOQ) Lanaudière ou Réseau FADOQ – Région Lanaudière – Mentorat social	106
Fiche Expérience 14	Groupe Femmes, Politique et Démocratie – Mentorat en politique	108

	Autres pratiques de transfert et de partage des savoirs intéressantes	111
--	--	------------

4. La présentation d'expériences de transfert et de partage des savoirs en milieu communautaire

Fiche | Expérience | 01

Réalisation d'un guide d'accompagnement de la pratique en organisation communautaire en CSSS

Forme : Documentation

Organisme promoteur : Regroupement québécois des intervenants et intervenantes en action communautaire (RQIIAC)

Profil de l'organisme promoteur

Le Regroupement québécois des intervenants et intervenantes en action communautaire en CSSS réunit sur une base volontaire les praticiens et praticiennes de l'organisation communautaire des Centres de santé et de services sociaux de toutes les régions du Québec. Il est un lieu privilégié de réflexion collective et de partage d'outils d'intervention.

Contexte

Devant les nombreux départs à la retraite d'organiseurs et d'organisatrices communautaires, le RQIIAC a vu un défi de taille, celui « d'assurer le transfert des savoirs et des expertises qui sauront maintenir son héritage »¹.

1. « La relève en organisation communautaire, un défi de taille pour le RQIIAC » dans la revue Interaction communautaire, numéro 89 – printemps-été 2009, pp.3-5.

Objectifs de l'activité

Le guide se veut un outil permettant de soutenir la relève, « une bougie d'allumage permettant la création, au fil des ans, d'une trousse locale ». Il informe la relève de l'existence de certains outils, tout en invitant les personnes plus expérimentées et les équipes d'organisation communautaire à prévoir des modes de transmission des outils de pratique et de l'expertise.

Public visé

Intervenants et intervenantes en action communautaire en CSSS

Nature de l'activité

Le guide rassemble différents outils, documents de référence et modes de fonctionnement utilisés dans les CSSS du Québec pour soutenir la pratique de l'organisation

http://rqiiac.qc.ca/doc/bulletin/archives/IAC_81_web.pdf

communautaire, permettre la transmission de l'expertise et renforcer la place de l'organisation communautaire dans les établissements. Différents modèles sont proposés et accessibles par le biais d'hyperliens dans la version électronique du guide d'accompagnement.

Le guide est composé de quatre sections. La première présente la pratique d'organisation communautaire et son cadre de référence. La deuxième section regroupe des éléments du contexte de pratique que constitue le CSSS. La troisième propose des outils pouvant faciliter la pratique et la quatrième section réunit des informations sur des activités contribuant à enrichir la pratique en organisation communautaire (la Semaine nationale de l'organisation communautaire, les rencontres régionales du RQIIAC et des formations).

Durée

Depuis 2008, année après année, le RQIIAC inscrit cette préoccupation de préparer la relève en organisation communautaire dans son plan d'action. Il a réalisé un guide d'accompagnement de la pratique en organisation communautaire en CSSS et procédé à son lancement lors de

son assemblée générale annuelle, en juin 2008.

Rôle des personnes impliquées

Le guide d'accompagnement a été élaboré par un comité de travail issu du conseil d'administration du RQIIAC. Il est le résultat d'un travail ayant nécessité la collaboration des organisateurs et organisatrices communautaires des quatre coins du Québec pour rassembler des pièces, des outils et des éléments de référence qui expliquent et caractérisent les fondements de la pratique de l'organisation communautaire en CSSS.

Le guide peut être utile à une personne nouvellement entrée en poste pour enrichir sa connaissance comme il peut servir de support à l'accompagnement d'une personne organisatrice communautaire expérimentée qui initie la relève à la profession.

Pour en savoir plus...

<http://rqiiac.qc.ca/doc/references/guideocfinal.pdf>

Réalisation d'une formation à distance « Une approche féministe en violence conjugale » (support cédérom)

Forme : Documentation

Organisme promoteur : Regroupement des maisons pour femmes victimes de violence conjugale

Profil de l'organisme promoteur

Le Regroupement a une mission d'éducation, de sensibilisation et d'action en regard du droit à l'intégrité physique et psychologique des femmes. Il assure à près de 50 maisons qu'il regroupe, un lieu de réflexion, de formation continue, de mobilisation et les représente devant les instances publiques et gouvernementales. Il dispose d'un éventail de stratégies afin d'aider tous les acteurs de la société québécoise à mieux comprendre, dépister et agir en matière de prévention de la violence conjugale.

Contexte

Les besoins de formation s'accroissent et se transforment. Cela se manifeste par l'évolution croissante des connaissances, la complexité et la diversité des problématiques, l'importance d'autonomiser la personne par rapport à son savoir et sa formation, la spécificité des compétences à acquérir et la nécessité de maîtriser de

nouveaux outils. À l'évolution des besoins de formation s'ajoute la présence d'obstacles importants, notamment en termes d'accessibilité, de pénurie des ressources et de coût.

Dans ce contexte, le Regroupement, comme plusieurs autres organismes de femmes et communautaires, a ressenti le besoin de s'outiller et de s'appropriier les technologies de l'information et de la communication. Plusieurs objectifs sont poursuivis dont le renouvellement des pratiques pédagogiques, la (re)connaissance de l'approche féministe en violence conjugale, la mise à jour du programme de formation et l'accroissement de l'accessibilité de la formation.

Le Regroupement s'est donc engagé dans une démarche expérimentale de développement de formation à distance dans le cadre du projet FADAFEM (Formation à distance à l'intention des groupes de femmes), initiée en 2001.

Objectifs de l'activité

Globalement, les visées de la formation à distance sont d'améliorer la diffusion des activités de formation auprès des membres, des travailleuses et d'accentuer le rayonnement des pratiques communautaires au sein des collectivités.

La formation « Une approche féministe en violence conjugale » vise à habiliter les intervenantes et futures intervenantes à utiliser l'approche féministe dans leurs interventions auprès des femmes et des enfants victimes de violence conjugale.

Les objectifs spécifiques sont les suivants :

- accroître ses connaissances de la violence conjugale, des réalités et des besoins des femmes et des enfants qui en sont victimes ;
- s'approprier l'approche féministe en violence conjugale telle que développée par les maisons d'hébergement ;
- améliorer son savoir être auprès des femmes victimes de violence conjugale en incorporant les valeurs, les principes et les attitudes préconisés par l'approche féministe ;

- améliorer son savoir-faire auprès des femmes victimes de violence conjugale et de leurs enfants par le développement d'habiletés d'intervention centrées sur les besoins des victimes et sur la situation sociale des femmes.

Public visé

Intervenantes auprès des victimes de violence conjugale

Nature de l'activité

« La formation communautaire, c'est une formation sur mesure, à partir de la pratique. C'est un échange à partir de la réalité et du contexte. L'intervenante apprenante peut se faire une idée et aller ensuite en discuter et valider avec son équipe. »¹

Dans les maisons d'hébergement, le cédérom est un outil d'intégration pour les intervenantes débutantes et un ouvrage de référence pour les intervenantes plus expérimentées.

1. P. 31 dans Développer une formation à distance, guide pratique à l'intention des groupes de femmes et des organismes communautaires, FADAFEM, 2008.



4. La présentation d'expériences de transfert et de partage des savoirs en milieu communautaire

Fiche | Expérience | 02

La formation sur support cédérom est découpée en trois modules. Dans le premier module «Ce qu'est la problématique de la violence conjugale», l'on fournit de nombreuses données sur la problématique. Dans le second module «Ce que vivent les femmes victimes de violence conjugale», les formes de violence, les conséquences sur les victimes et le cycle de la violence sont abordés. Au dernier module, l'on explique «Ce qu'est l'intervention féministe en violence conjugale». Afin de faciliter l'apprentissage, un cahier numérique de la participante et des activités comme un photo-roman, une vidéo, un jeu-questionnaire, des mises en situation, des références et une boîte à outils sont intégrés au cédérom.

Durée de l'activité

Le cédérom contient quelque 35 heures de formation avec des exercices et des outils de référence.

Les nouvelles intervenantes d'une maison d'hébergement s'approprient l'outil et assimilent l'information habituellement à l'intérieur d'une période de trois mois qui correspond à la période d'essai prévue dans le document des conditions de travail.

Rôle des personnes impliquées

Intervenante apprenante

La personne joue un rôle actif dans sa démarche vers la connaissance qui favorise l'autonomie, la prise d'initiative, la personnalisation et la capacité à organiser son travail. Elle explore les ressources documentaires internes et externes, elle réalise des activités servant à l'intégration d'information utile à l'intervention et elle enrichit sa compréhension de l'approche et des pratiques en interaction avec les intervenantes du milieu (intervenantes faisant partie de l'équipe de travail).

Accompagnement

Les maisons d'aide et d'hébergement utilisent principalement l'outil pour des fins d'intégration des nouvelles intervenantes. Les novices peuvent être jumelées à des intervenantes expérimentées utilisant ainsi la forme du marrainage. Toutes les membres de l'équipe de travail peuvent agir comme personnes-ressources lors des réunions d'équipe qui deviennent un lieu pour répondre aux questions suscitées par la formation et faciliter l'assimilation des savoirs, savoir-faire et savoir être.

Pour en savoir plus...

<http://maisons-femmes.qc.ca/> Développer une formation à distance, guide pratique à l'intention des groupes de femmes et des organismes communautaires, FADAFEM, 2008. <http://www.relais-femmes.qc.ca/files/dveloppement%20formation%20à%20distance1.pdf>

4. La présentation d'expériences de transfert et de partage des savoirs en milieu communautaire

Fiche | Expérience | 03

Coaching à l'intérieur d'un programme de formation pour les responsables de la coordination d'organismes communautaires

Forme : Coaching

Organisme promoteur : Centre régional de formation de Lanaudière

Profil de l'organisme promoteur

Le Centre régional de formation de Lanaudière (CRFL) est un centre de formation dont la mission est de soutenir les organismes communautaires et les entreprises d'économie sociale de la région de Lanaudière. Il propose une programmation annuelle et développe des activités de formation sur mesure à la demande des organismes du milieu.

Contexte

Dans un souci de préparer la relève à la direction et la coordination des organismes communautaires de la région et d'enrichir les connaissances des responsables de la gestion plus expérimentés, le CRFL a créé un nouveau programme de formation en 2009. En plus d'offrir un programme de formation spécialisé couvrant tous les aspects inhérents à la gestion d'un organisme communautaire, le Centre a expérimenté une formule hybride qui combine activités de formation et accompagnement professionnel. Ce dernier est

offert sous la forme d'un coaching individuel par une personne-ressource expérimentée du milieu.

Objectifs de l'activité

Le but du programme de formation «La coordination un art qui s'apprend!» est d'initier aux principales fonctions de la coordination et de parfaire les connaissances dans la gestion d'un organisme communautaire.

L'accompagnement prévu à l'intérieur du programme sous forme de coaching a pour objectif d'aider les personnes inscrites au programme à atteindre efficacement des objectifs de développement personnel et professionnel en lien avec le rôle de coordination.

Public visé

Les personnes assumant la fonction de direction ou de coordination dans un organisme communautaire de la région de Lanaudière, novices ou expérimentées

Nature de l'activité

Une série de cinq ateliers forme le programme. Trente-six heures de formation sont offertes par des personnes-ressources provenant d'organisations de la région (Centre de santé et de services sociaux du Nord de Lanaudière, coopérative de services en gestion financière Gesta et Table régionale des organismes communautaires de Lanaudière) et du Centre St-Pierre.

Les thèmes abordés sont les suivants :

- Situer mon organisme, ses acteurs, la coordination et me situer personnellement
- Action communautaire autonome
- Gestion des ressources humaines
- Gestion des ressources financières
- Reddition de comptes

Pendant que le programme se déroule, la démarche de coaching se précise. Lors de l'inscription, les personnes remplissent un questionnaire permettant, notamment, de définir leurs attentes quant à l'accompagnement individuel (coaching). Par la suite, elles sont invitées à définir des objectifs

personnels et professionnels et à prendre contact avec la personne qui agira comme coach. Dès le départ, les personnes participantes ont pu faire connaissance avec cette personne puisqu'elle agit comme coanimatrice lors du premier atelier.

Le coaching peut avoir lieu pendant le programme, et ce, jusqu'à quelques mois après la tenue du dernier atelier. Bien que le mode varie selon les besoins et les disponibilités des personnes, le mode privilégié est la rencontre en présence pour une durée de 2 heures. Le coaching peut aussi prendre la forme d'entrevues téléphoniques. La fréquence du coaching, peu importe le mode utilisé, est variable (hebdomadaire, mensuelle, etc.) d'une personne à l'autre. Lors de la première rencontre, les objectifs sont établis, un plan d'action est développé et les meilleures stratégies à utiliser sont déterminées.

Durée de l'activité

Un atelier de formation est offert mensuellement et le programme s'étale sur une période de cinq mois. Quatre heures sont réservées à chacune des personnes inscrites au programme.



4. La présentation d'expériences de transfert et de partage des savoirs en milieu communautaire

Fiche | Expérience | 03

Rôle des personnes impliquées

Coordination du programme

La personne responsable de la coordination du programme voit à son bon déroulement, assure un suivi auprès des personnes-ressources et des personnes participantes et procède à l'évaluation du programme.

Personne assumant le coaching

La personne assumant le coaching a une très grande expérience comme coordonnatrice d'un organisme communautaire de la région. Elle met à la disposition de la personne participante au programme toute son expérience, ses connaissances et ses habiletés afin de l'aider à réussir ce qu'elle veut entreprendre.

La personne coach

- aide la personne à se fixer des objectifs et à travailler efficacement pour les atteindre
- accompagne la personne vers la réalisation de ce qui lui tient à cœur
- propose des outils et la structure nécessaire pour la réalisation des objectifs
- partage avec elle des idées, des avis, des observations et des points de vue sur sa situation

- explore les possibilités qui s'offrent à elle et examine les meilleures stratégies
- accompagne la personne vers une meilleure compréhension de son potentiel, ses forces, ses limites et ses capacités.

Personne coachée

La personne demeure maître à bord et son rôle consiste à

- définir des objectifs personnellement et professionnellement significatifs
- se servir des observations qui lui sont communiquées pour mieux se comprendre elle-même et comprendre les situations vécues
- utiliser le processus de coaching pour favoriser une réflexion axée sur le possible et la découverte de nouvelles perspectives
- faire appel à ses capacités de résolution de problème
- exploiter les outils fournis par la personne coach pour s'engager dans des actions efficaces.

Pour en savoir plus...

<http://www.crfl.ca>

Préparation de la relève à la coordination de l'organisme

Forme : Coaching pour la transmission des savoirs organisationnels

Organisme promoteur : Coalition pour le maintien dans la communauté (COMACO)

Profil de l'organisme promoteur

La Coalition pour le maintien dans la communauté (COMACO) a pour mission de promouvoir le maintien dans la communauté des personnes âgées. Elle regroupe plus de 80 organismes communautaires de nature diverse.

Ses objectifs sont de :

- regrouper les organismes impliqués dans le maintien dans la communauté ;
- faciliter la concertation, la diffusion de l'information et les échanges entre les membres et les divers acteurs du milieu ;
- représenter et défendre les intérêts des organismes membres et des personnes âgées ;
- proposer, initier, développer avec les membres diverses mesures pour un meilleur maintien dans la communauté ;
- répondre à divers besoins exprimés par les membres.

Contexte

Par les objectifs qu'elle poursuit, la Coalition est soucieuse d'encourager la création de liens entre ses organisations membres et la mise en œuvre d'une communauté partageant le même intérêt pour le mieux-être des âgés. Plusieurs projets initiés par la COMACO favorisent la culture d'apprentissage et de partage des savoirs en groupe dont la réalisation d'une *Boîte à outils sur l'auto-évaluation participative*, suivie d'une démarche d'appropriation et le projet *Moi je m'implique! Et vous* visant à stimuler la relève chez les bénévoles au sein des organismes communautaires. Les besoins exprimés par les personnes responsables de la gestion d'organismes qui souhaitent partager leurs vécus et apprendre les uns des autres ont amené la Coalition à proposer des occasions d'échange sous la forme de cafés-rencontres et de dîners-causeries.

L'organisation, déjà sensible à la question de la transmission des savoirs, a vu dans l'annonce de la retraite de son coordonnateur, après plus de 14 ans d'engagement, une belle occasion de passer à l'action. L'annonce ayant été faite à l'avance (2 ans), l'organisation a pu réfléchir, se préparer à la transition et choisir une forme d'accompagnement. Le coordonnateur en place a choisi le coaching afin de permettre le transfert progressif des savoirs à la relève. La principale source de motivation a été la volonté du coordonnateur en place d'offrir de meilleures conditions d'intégration à la nouvelle personne à la coordination que celles qui ont prévalu lors de son arrivée en poste.

Objectif de l'activité

Dans le cadre d'un départ à la retraite, assurer la relève de la coordination de la COMACO avec les meilleures conditions possible.

Public visé

Coordonnateur sortant et nouvelle coordonnatrice avec le soutien du conseil d'administration de la Coalition.

Nature de l'activité

La COMACO a procédé à l'embauche¹ d'une coordonnatrice adjointe dans la perspective que cette personne puisse assumer, deux ans plus tard, la coordination. Le partage des tâches a été fait de manière à assurer une transition en douceur et à faire assumer graduellement par l'adjointe des pans de la coordination.

Le processus de coaching a pris forme rapidement au moment de l'intégration, le coordonnateur accompagnant au quotidien l'adjointe vers l'atteinte du but visé. La formule adoptée a été souple et axée sur les besoins à court, moyen et long terme de l'organisation, du coordonnateur/coach et de la personne entraînée – mise au point quotidienne et hebdomadaire, initiation très progressive au volet représentation de la Coalition, etc.

Essentiellement, le rôle du coordonnateur/coach a été d'initier la personne à la culture organisationnelle, de stimuler

1. Afin qu'il soit possible financièrement à l'organisme d'engager une nouvelle employée, le coordonnateur a réduit volontairement son temps de travail (de 5 jours/semaine à 3 jours/semaine).

4. La présentation d'expériences de transfert et de partage des savoirs en milieu communautaire

Fiche | Expérience | 04

le développement de son leadership, de ses habilités relationnelles et de gestion des opérations ainsi que de son potentiel, de manière à ce qu'elle puisse assurer la relève. Au fur et à mesure de la progression de la personne dans la fonction de coordination, le coaching a fait place à un travail de gestion en collégialité.

Durée de l'activité

L'organisme a pris le temps de planifier et d'assurer le transfert des savoirs détenus par la personne l'ayant coordonné pendant de nombreuses années. Le coaching, et plus globalement le transfert des savoirs, se sont déroulés sur une période d'un an et demi.

Rôle des personnes impliquées

Conseil d'administration

Avec l'aide du coordonnateur, le CA a joué un rôle actif. Il a entamé une réflexion sur la relève et planifié le processus de recrutement, d'intégration, de formation et d'accompagnement de la nouvelle recrue. Il a veillé à ce qu'il y ait un suivi de l'exercice et que les ajustements nécessaires soient apportés.

Coordonnateur

Il a agi comme parrain et coach tout le long du processus d'intégration et de transition.

Adjointe à la coordination

En tant qu'adjointe et relève à la coordination de la Coalition, la personne a été initiée à la culture organisationnelle, a intégré les divers aspects de la fonction et les a assumés progressivement avec l'aide du coordonnateur en place.

Pour en savoir plus...

<http://www.comaco.qc.ca/>

4. La présentation d'expériences de transfert et de partage des savoirs en milieu communautaire

Fiche | Expérience | 05

Projet Agir dans son milieu

Forme : Communauté de pratique autour de mobilisation citoyenne dans des projets de développement social local

Organisme promoteur : Centre St-Pierre

Profil de l'organisme promoteur

Le Centre St-Pierre, un centre d'éducation populaire et de formation continue, initiateur et promoteur du projet, s'est associé à ÉCOF – CDÉC de Trois-Rivières / Démarche des premiers quartiers de Trois-Rivières (un organisme œuvrant en revitalisation urbaine intégrée) comme partenaire de réalisation.

Six autres partenaires, travaillant à renforcer la capacité d'agir des populations défavorisées et des milieux dévitalisés, se sont engagés dans le projet :

- Corporation de développement économique communautaire (CDÉC) de Québec
- Revitalisation des quartiers St-Marc / Christ-Roi de Shawinigan
- Solidarité Ahuntsic (Montréal)
- Corporation de développement communautaire (CDC) de Rosemont (Montréal)
- Solidarité Mercier-Est (Montréal)

- Partenaires pour la revitalisation des anciens quartiers (PRAQ) de Salaberry-de-Valleyfield

Le Réseau québécois en innovation sociale (RQIS), un projet de l'Université du Québec, s'est aussi associé à *Agir dans son milieu*. Son mandat est de mettre au point des outils d'accompagnement pour faciliter la liaison et le transfert des connaissances entre les milieux de la recherche et de la pratique. Un groupe de chercheurs universitaires s'est également joint au projet pour une observation et une évaluation participative du projet.

Contexte

Des démarches concertées de quartier sont à l'œuvre pour faire reculer la pauvreté, revitaliser des quartiers défavorisés et améliorer la qualité de vie du milieu. Elles sont pilotées et menées par des tables de concertation intersectorielle et des organismes qui rassemblent

divers acteurs communautaires et institutionnels de même que des citoyens et des citoyennes qui résident sur un territoire donné. Des moyens originaux sont déployés pour susciter la concertation des acteurs et la participation citoyenne afin de relever les défis posés par le développement économique, social, culturel et durable de leur milieu, en plus de s'attaquer aux problèmes socio-économiques auxquels ils sont confrontés.

Or, ces expériences et ces pratiques novatrices étant peu documentées et diffusées, il en résulte que, bien souvent, les organismes ne connaissent pas les expériences que les autres ont menées, les leçons qu'ils en ont tirées et les nouvelles pratiques qui en sont issues. Sans le savoir, des organismes refont ce que d'autres ont déjà tenté ; ils revivent les mêmes difficultés alors qu'ils auraient pu profiter de l'expérience des autres.

Objectifs de l'activité

Ce projet, initié en 2008, vise la création d'un réseau de partage, d'adaptation et de mise en œuvre de pratiques novatrices en matière de concertation, de mobilisation de milieu et de participation

citoyenne initiées par diverses organisations œuvrant en revitalisation intégrée et en développement social et communautaire dans diverses villes du Québec : Salaberry-de-Valleyfield, Shawinigan, Trois-Rivières, Québec ainsi que trois quartiers de Montréal (Rosemont, Ahuntsic et Mercier-Est).

Public visé

La communauté de pratiques est constituée d'un groupe de personnes et d'organisations qui partagent des savoirs **éprouvés sur le terrain**, animées par des motivations semblables, dont celle de vouloir échanger avec des pairs sur des pratiques, des démarches ou des processus entrepris avec leur collectivité respective. Ses membres veulent utiliser les expertises des uns et des autres pour confronter leurs méthodes et leurs pratiques, en adopter de nouvelles et les adapter à leur dynamique propre, pour **évaluer** ensemble et s'auto-évaluer quant à leurs façons d'être et de faire.



4. La présentation d'expériences de transfert et de partage des savoirs en milieu communautaire

Fiche | Expérience | 05

Nature de l'activité

Cette initiative propose une formule originale de transferts de savoirs en stimulant les échanges de savoirs entre pairs ainsi que le transfert de pratiques entre différents milieux à partir d'expériences déjà éprouvées dans les territoires de chacun des organismes impliqués. L'expérimentation s'inscrit dans une approche territoriale de transfert. Le cadre de ce réseau de partage est celui d'une communauté de pratiques. La communauté de pratiques combine des rencontres « en personne » et des échanges à l'aide d'une plateforme de travail collaboratif dans Internet.

On stimule le transfert d'expériences novatrices par la mise en place d'une communauté de pratiques visant le partage de connaissances et de pratiques entre des démarches de quartier, des tables de concertation locales et des organismes de revitalisation intégrée. Ensuite, on facilite une diffusion large de ces pratiques novatrices en les documentant par la production de vidéos et de fiches diffusées dans un site Internet.

Ces pratiques sont de divers ordres ; elles prennent des formes variées et adaptées selon la dynamique locale et les forces des milieux : mise en place de cafés urbains, muséologie sociale, bulletin d'information de quartier, stratégie de lutte à la pauvreté

dans des HLM, marché public saisonnier, création d'une société immobilière communautaire, etc.

En résumé, les activités dans le cadre du projet sont :

- Activités d'échanges des savoirs entre les pairs sur les pratiques de concertation, de mobilisation et de participation citoyenne en revitalisation urbaine intégrée (RUI) par le biais de divers moyens : rencontres formelles et informelles des membres de la communauté de pratiques, visite des organismes développant des projets, échanges à distance grâce à la mise en place d'une plateforme de travail collaboratif (site Internet), à des vidéoconférences et des appels téléphoniques, visites de milieux ;
- Activités de systématisation et de diffusion des pratiques par la réalisation de fiches documentées sur les pratiques (14 fiches), de capsules vidéo (21 vidéos de présentation des organismes et des pratiques) ainsi qu'un site Internet ;
- Activités évaluatives en collaboration avec une équipe de chercheurs (1 rapport de recherche) ;

- Activités de diffusion de l'expérience (1 cahier contenant les pratiques en version française et anglaise, des présentations PowerPoint).

Durée de l'activité

Le projet a été expérimenté de 2008 à 2009. La plateforme de travail collaboratif a été transférée au Réseau québécois de revitalisation intégrée, qui a vu le jour à l'automne 2008. <http://ptc.quebec.ca/ptc/adsm/taxonomy/term/147>

Rôle des personnes et organisations impliquées

Chaque partenaire s'est engagé pleinement dans la démarche et a choisi une de ces pratiques pour l'adapter à sa dynamique locale et la mettre en oeuvre en cours d'année. Le Centre St-Pierre accompagne les partenaires dans ce travail de transfert des pratiques dans les divers milieux.

Centre St-Pierre

Il a initié le projet de transfert et de partage de connaissances et son rôle a consisté à documenter les pratiques, animer la communauté de pratique, produire les vidéos, accompagner les organismes dans la mise en oeuvre des pratiques et assurer le suivi administratif.

ÉCOF-CDEC de Trois-Rivières

L'organisation s'est associée au Centre St-Pierre comme partenaire de réalisation du projet. Il a apporté son soutien dans l'animation de la communauté de pratique et l'accompagnement dans la mise en oeuvre des projets.

CDC Rosemont

Elle a choisi d'importer les visites guidées d'un quartier en développant le projet avec des jeunes d'écoles primaires. Ces derniers pourront rencontrer des jeunes engagés dans le projet de muséologie sociale à Valleyfield qui leur transmettront l'expertise acquise en la matière.

CDÉC de Québec

Elle a choisi les cafés urbains comme mode de consultation des citoyens et des citoyennes impliqués dans les conseils d'administration des entreprises d'économie sociale de son territoire. Elle veut en savoir plus sur leur engagement bénévole et sur leurs besoins en matière de formation et d'accompagnement.

Démarche de revitalisation de Trois-Rivières

Elle a choisi les visites guidées d'un quartier développées par PRAQ à Valleyfield. Les premières visites guidées auront lieu



4. La présentation d'expériences de transfert et de partage des savoirs en milieu communautaire

Fiche | Expérience | 05

dès l'été prochain. En plus de proposer des visites guidées avec un guide d'accompagnement, on pense aussi à développer une autre formule grâce à la réalisation d'un audio guide.

Solidarité Mercier-Est

L'organisme s'est engagé dans l'organisation d'un Forum en développement local et social pour 2010 en s'inspirant fortement de la démarche du Forum populaire, réalisée dans le quartier Rosemont et qui a permis de consulter des citoyens, des citoyennes et des organismes partenaires du milieu pour formuler des priorités d'action pour le quartier.

Solidarité Ahuntsic

Il a choisi de mettre en place, tout comme à Shawinigan, une maison de répit pour les mères monoparentales d'un secteur de son quartier. Des services de gardiennage seront notamment offerts le vendredi soir et le samedi matin.

La Revitalisation des quartiers St-Marc et Christ Roi de Shawinigan

Elle s'est engagée dans la muséologie sociale avec des jeunes décrocheurs et décrocheuses en s'inspirant de l'expérience menée à Valleyfield.

Partenaires pour la revitalisation des anciens quartiers (PRAQ) de Valleyfield

L'organisme a choisi de mettre sur pied une société immobilière communautaire, comme celle de Trois-Rivières, afin d'encourager des gens du quartier à devenir propriétaires occupants.

Pour en savoir plus...

Agir dans son milieu, un projet du Centre St-Pierre, mars 2009 sous l'onglet Projets www.centrestpierre.org

Centre St-Pierre (2009). *Rapport d'évaluation du Projet Agir dans son milieu : partager et diffuser les savoirs et les pratiques novatrices de concertation et de mobilisation citoyenne, expérience d'une communauté de pratiques* rédigé par Lise St-Germain du Centre de recherche sociale appliquée (CRSA).

4. La présentation d'expériences de transfert et de partage des savoirs en milieu communautaire

Fiche | Expérience | 06

Programme de formation Leadership rassembleur

Forme : Communauté de pratique/groupes de codéveloppement à l'intérieur d'un programme de formation

Organisme promoteur : DYNAMO–Ressource en mobilisation des collectivités

Profil de l'organisme promoteur

DYNAMO – Ressource en mobilisation des collectivités est un organisme à but non lucratif qui épaulé les collectivités québécoises dans le développement de leur capacité à se mobiliser pour imaginer et bâtir un avenir plus inclusif pour tous. Il offre des activités d'apprentissage, de l'accompagnement à des collectifs, du coaching professionnel, favorise la mise en place d'un réseau et encourage la mobilisation des connaissances issues des pratiques locales. L'intervention de l'organisme se décline en trois axes : l'accompagnement (formation, accompagnement, coaching professionnel, codéveloppement professionnel), le réseautage et la mobilisation des connaissances issues de la pratique.

Contexte

L'organisme pilote, depuis 2007, un programme de soutien au leadership rassembleur¹ pour répondre aux besoins des dirigeants et dirigeantes des organismes communautaires et des concertations locales. Initié et conçu originellement par Centraide du Grand Montréal, le programme est né d'observations faites sur la

1. « Le leadership rassembleur désigne la capacité de mettre en relation des personnes et des organisations pour les amener à découvrir comment elles peuvent développer leur confiance mutuelle et leur capacité de coopération. Le but ultime est que leurs actions respectives convergent vers une action commune qui ait plus d'impact que la somme de chacune. » Extrait de *Le leadership rassembleur : une approche novatrice en réponse à des besoins complexes* par Odette Viens et Louise Moreau, Centraide du Grand Montréal dans revue Développement social, volume 10, numéro 1, juin 2009. <http://www.revueds.ca/le-leadership-rassembleur-une-approche-novatrice-en-reponse-a-des-besoins-complexes.aspx>

complexité, les exigences et les défis de la mobilisation, particulièrement pour les tables de concertation locales du Grand Montréal.

Objectifs de l'activité

Le programme Leadership rassembleur^{MC2} est une formation destinée à accompagner les leaders communautaires dans le développement de leurs compétences et habiletés nécessaires au travail de mobilisation dans leur communauté.

Public visé

Le programme est offert aux responsables d'organismes communautaires et de projets collectifs soutenus par Centraide du Grand Montréal.

Forme

Trois grandes thématiques sont abordées dans le cadre du programme : le leadership (style, vision, pouvoir...);

2. **Leadership rassembleur** est une marque de commerce enregistrée propriété de Centraide du Grand Montréal, employée sous licence par Dynamo-Ressource en mobilisation des collectivités © 2010 Centraide du Grand Montréal. Tous droits réservés.

l'organisme (position dans la communauté, gestion de sa crédibilité...) et la communauté (stratégies de changement, vision partagée, participation citoyenne, techniques de consultation...).

L'aspect original du programme de formation repose sur sa pédagogie et ses stratégies d'apprentissage. L'approche est personnalisée (plan de développement personnel, coaching individuel, etc.) et diversifiée (mises en situation, lectures, travaux intersessions, etc.). Le groupe constitue une communauté d'apprentissage qui mise sur l'intelligence collective. Les participants et participantes apprennent les uns des autres afin d'améliorer leur pratique.

Dans le cadre du programme, Dynamo invite les personnes dans une démarche de codéveloppement professionnel avec pour objectifs de

- apprendre à être plus efficace dans sa pratique
- comprendre et formaliser les multiples dimensions de sa pratique
- prendre le temps de réflexion
- avoir un groupe d'appartenance



4. La présentation d'expériences de transfert et de partage des savoirs en milieu communautaire

Fiche | Expérience | 06

- consolider son identité comme gestionnaires, intervenants, intervenantes
- apprendre à aider et à être aidé
- savourer le plaisir d'apprendre

Concrètement, la démarche de codéveloppement professionnel¹ se structure autour d'un exercice de consultation de courte durée, animé par un membre du groupe et ou une personne-ressource qui guide le groupe et contribue à la formation de chacune des personnes participantes par des apports théoriques appropriés. Une personne (« client ») expose une problématique et les autres (sous-groupe de six personnes) agissent comme consultants. Les membres du groupe abordent des situations réelles – cas vécus – et partagent leurs expériences avec pour effet d'améliorer le transfert des apprentissages et d'augmenter les capacités de réflexion et d'action.

1. Pour une description détaillée de l'approche de codéveloppement professionnel voir Payette, A. et C. Champagne (2010) *Le groupe de codéveloppement professionnel*, Québec, Presses de l'Université du Québec.

Durée de l'activité

Le programme *Leadership rassembleur*^{MC} s'échelonne sur une année et comporte 20 jours de formation répartis en 4 étapes. L'activité de formation se déroule en résidence (période intensive à l'extérieur de la ville).

Rôle des personnes impliquées

Dynamo

Deux personnes de l'équipe de Dynamo (une salariée et un collaborateur externe) sont dédiées au programme *Leadership rassembleur*^{MC} et agissent comme formatrices, coachs et animatrices auprès de chacune des cohortes de participants et participantes.

Personnes participantes

Chaque cohorte est composée de 18 personnes intervenantes et gestionnaires issues d'organismes communautaires provenant de différents secteurs et (aînés, familles, jeunes, personnes handicapées, etc.) et quartiers du Grand Montréal.

Pour en savoir plus...

<http://www.dynamocollectivo.com/>
<http://www.centraide-mtl.org/contactez-nous/medias/communiqués/18-nouveaux-leaders/>

4. La présentation d'expériences de transfert et de partage des savoirs en milieu communautaire

Fiche | Expérience | 07

Projet AGORA Valoriser, connaître et enrichir les pratiques d'action communautaire autonome Famille pour et avec les organismes communautaires Famille membres de la Fédération québécoise des organismes communautaires Famille (FQOCF)

Type : communauté de pratique

Organisme promoteur : Fédération québécoise des organismes communautaires Famille

Profil de l'organisme promoteur

La Fédération québécoise des organismes communautaires Famille existe depuis 50 ans et rassemble plus de 200 membres. Sa mission est de regrouper et soutenir les organismes communautaires Famille, tout en contribuant à assurer la place de la famille dans la société québécoise.

« Quelle belle opportunité avons-nous de participer à l'enrichissement de nos pratiques et bâtir un mouvement fort où les familles sont au cœur de nos actions! »¹

1. p.3 dans *AGORA Express*, volume 1, numéro 1, automne 2011

Contexte

La FQOCF a mis sur pied le projet AGORA en janvier 2011. Ce projet s'inscrit à un moment culminant de l'histoire de la Fédération. Dans une démarche pour mieux définir l'approche adoptée par les organismes regroupés à la Fédération et pour développer une plate-forme de revendications communes, les membres se sont dotés d'un cadre de référence en 2008. Le projet AGORA permet à la Fédération d'actualiser une partie importante de son mandat qui est d'être un lieu de réflexion et d'enrichissement des pratiques de ses membres. Il représente la concrétisation du souhait des organismes communautaires Famille d'être accompagnés et soutenus dans une démarche d'appropriation et de réflexion sur les fondements de leurs pratiques.

Objectifs de l'activité

Le projet consiste à mettre en place, sur une large échelle, des activités de transfert de connaissances portant sur les valeurs, les principes et la philosophie d'action énoncés dans le *Cadre de référence sur les pratiques d'action communautaire autonome Famille*. Il permet de réfléchir aux fondements et de mettre en commun l'expertise et les savoirs développés avec les familles par l'entremise du développement de communautés de pratique et de savoirs, composées d'organismes communautaires Famille membres sur tout le territoire du Québec.

Le projet vise à enrichir les pratiques d'accompagnement des familles et de gestion dans les organismes communautaires Famille, de manière à ce qu'ils soient en cohérence avec les principes d'action communautaire autonome Famille décrits dans le cadre de référence. Il cherche également à mobiliser l'ensemble des membres de la Fédération dans une démarche d'appropriation réflexive des valeurs, des principes et de la philosophie d'action énoncés dans le cadre de référence.

Plus concrètement, les activités de transfert de connaissances ont pour but de :

- rassembler en communautés de pratique et de savoirs les directions, travailleurs et travailleuses, bénévoles et membres de conseil d'administration des organismes communautaires Famille de la FQOCF;
- valoriser l'expertise et les pratiques d'action communautaire autonome Famille;
- partager les expériences, les savoirs et s'inspirer collectivement;
- s'outiller de façon créative, dans le plaisir et le pouvoir de la parole.

Public visé

Le projet vise les membres de la Fédération québécoise des organismes communautaires Familles. Les activités rassemblent les personnes œuvrant au sein des organismes communautaires Famille, tant les membres de conseils d'administration, les responsables de la gestion, les travailleurs et travailleuses que les bénévoles.

4. La présentation d'expériences de transfert et de partage des savoirs en milieu communautaire

Fiche | Expérience | 07

Forme

Le projet AGORA repose sur l'existence de communautés de pratique et de savoirs dans six réseaux territoriaux couvrant chacun deux à trois régions administratives. Les communautés de pratiques et de savoirs sont vues comme des lieux de rencontres et de formation sur les pratiques d'action communautaire autonome Famille. Ces lieux et ces temps permettent aux membres de comprendre davantage les pratiques des organismes communautaires Famille, de construire de nouveaux savoirs et de les mettre en lien avec les savoirs théoriques.

Les communautés de pratique et de savoirs s'appuient pour leurs travaux sur des ateliers de réflexion portant sur les fondements des pratiques d'action communautaire autonome famille. Les trois premiers thèmes abordés représentent les axes de pratiques issus du Cadre de référence : l'enrichissement de l'expérience parentale et les principes d'empowerment des familles (2012); les organismes communautaires Famille, des milieux de vie (2013); l'éducation populaire et les actions individuelles et collectives (2014) auxquelles l'on ajoute la gestion des OCF, enjeux et pratiques (2015).

La tenue des rencontres nationales annuelles de la Fédération permettent, notamment, la mise en commun des réflexions tenues partout au Québec pendant l'année et l'enrichissement collectif des connaissances et des expériences pour le développement des pratiques.

Le projet génère également de nouveaux outils de transfert de connaissances sur les pratiques et la gestion des organismes comme un bulletin de liaison qui tient régulièrement informés les membres de l'avancée du projet, l'*AGORA Express*, ainsi que d'autres outils pour soutenir l'action et la réflexion collective.

Durée de l'activité

Le projet se déroule sur une période de cinq ans (2011-2015).

Rôle des personnes impliquées

Fédération québécoise des organismes communautaires Famille

La Fédération a constitué une équipe qui dirige le projet AGORA. Plusieurs veillent à son bon déroulement : une coordonnatrice, un comité de pilotage Pratiques d'action communautaire autonome Famille, un

comité Littératies¹, un comité Évaluation et un comité développement d'outils de gestion d'action communautaire autonome Famille avec une responsable du développement des pratiques. Plusieurs personnes soutiennent cette équipe du point de vue administratif, technique et communicationnel.

Agentes de liaison et coanimatrices

Chaque territoire (6) dispose d'une agente de liaison et d'une coanimatrice. Leur mandat est de mobiliser les OCF dans le but d'enrichir leurs pratiques, de soutenir et d'animer les communautés de pratiques et de savoirs pendant toute la durée du projet. Les agentes et coanimatrices sont majoritairement issues du mouvement communautaire Famille.

Organismes communautaires Famille

Les organismes communautaires membres sont invités à participer aux communautés de pratiques et de savoirs initiées dans les 6 territoires suivants :

- Bas-Saint-Laurent/Gaspésie-Îles-de-la-Madeleine/Côte-Nord;

- Saguenay-Lac-Saint-Jean/Québec/Chaudière-Appalaches/Nord-du-Québec (Chibougamau/Chapais);
- Outaouais/Abitibi-Témiscamingue/Laurentides/Nord-du-Québec (Lebel-sur-Quévillon);
- Estrie/Montérégie;
- Montréal/Laval;
- Mauricie/Lanaudière/Centre-du-Québec.

Équipe de recherche

Elle a la responsabilité de l'évaluation de l'implantation et des résultats du projet. Trois chercheurs, chercheuses du Centre d'études interdisciplinaires sur le développement de l'enfant et la famille de l'Université du Québec à Trois-Rivières accompagnent le comité Évaluation du Projet AGORA dans une perspective d'évaluation participative.

Pour en savoir plus...

www.fqocf.org

1. Il s'agit d'une expression englobant tous les aspects du savoir dire et du « savoir tendre l'oreille » aux savoirs des autres.

Pratique réflexive d'un Centre de femmes

Forme : Démarche de réflexion dans et sur son action¹

Organisme promoteur : La Marie Debout

« Au fond, nous nous sommes mises à faire systématiquement ce que nous invitons les femmes à faire dans notre culture féministe et notre milieu de vie au centre, lorsqu'elles viennent à une activité : nous mettre nous aussi à parler au « je », avoir l'humilité et le courage de partir de notre expérience réelle, nos savoirs d'expérience, pour tenter de comprendre, de voir apparaître un imperçu dans nos actes, des niveaux de l'action, de ma visée, de mes valeurs, de mon intention... en bref, développer mon aptitude à réfléchir sur et dans l'action. » — Suzanne Boisvert

Profil de l'organisme promoteur

La Marie Debout est un centre de femmes établi depuis 1982 dans le quartier Hochelaga-Maisonneuve. Il propose aux femmes un lieu d'appartenance, de socialisation, d'entraide et d'action dans une approche qui encourage la reprise du pouvoir sur leur vie.

1. Yves St-Arnaud, dans son livre *Connaître par l'action*, résume ainsi ce qu'est la réflexion dans l'action : « Le terme réflexion dans l'action est utilisé [...] pour décrire le processus mental qui permet à un professionnel de s'adapter à chaque situation où il exerce sa profession. La réflexion dans l'action est une sorte de dialogue continu entre le praticien et les événements de sa pratique professionnelle. En apprenant à utiliser systématiquement la réflexion dans l'action, le praticien peut augmenter de façon significative l'efficacité de ses interventions. Il peut aussi développer progressivement une sorte de modèle d'intervention sur mesure. » (p.51)

Contexte

Plusieurs considérations et événements ont motivé l'équipe de travail à s'engager dans une démarche de réflexion sur son action. Les principaux éléments déclencheurs ont été : une insatisfaction face au temps réservé à l'examen de leurs pratiques et aux résultats de l'exercice ; une volonté croissante de nourrir chez les participantes le sentiment d'appartenance et l'engagement dans des actions collectives et de développer une relation de coopération plutôt que d'intervention entre les travailleuses et les femmes ; la réalisation d'activités mobilisatrices à l'échelle du Centre (création collective pour le 25^e anniversaire, projet *Nous, les femmes qu'on ne sait pas voir*, ateliers Échanges de savoirs) et l'intégration d'une nouvelle travailleuse comme une belle occasion de transfert et de partage des savoirs.

Au printemps 2011, l'équipe de travailleuses a décidé « même dans la tourmente de toutes les choses à faire » de s'accorder trois jours de ressourcement, un temps de réflexion sur son action, sa pratique... Cet exercice allait devenir une pratique continue nommée : *Regards sur nos pratiques*.

Objectifs de l'activité

Dans un premier temps, la démarche vise à mieux comprendre les diverses situations auxquelles sont confrontées les travailleuses et à observer l'effet de ses propres actions pour les modifier au moment d'en entreprendre de nouvelles. Ultimement, l'équipe cherche à être, penser et agir autrement dans une visée de coopération.

« Ça fait maintenant un an que nous prenons du temps en équipe pour réfléchir sur nos lieux de coopération déjà établis depuis quelques années, comment les améliorer et comment mettre en place de nouvelles activités où la coopération puisse opérer dans toutes ses dimensions. » — Agathe Kissel

L'autre objectif poursuivi est de redéfinir La Marie Debout comme un espace de coopération où toutes les femmes ont leur place et possèdent un pouvoir d'être et d'agir, tant individuellement que collectivement.



4. La présentation d'expériences de transfert et de partage des savoirs en milieu communautaire

Fiche | Expérience | 08

Public visé

Il y a une expérimentation de la démarche de réflexion sur son action avec les travailleuses et par la suite, une reproduction de la démarche avec l'ensemble des femmes présentes au Centre (au conseil d'administration, dans les comités de travail, les activités, etc.).

Nature de l'activité

L'équipe de travail emprunte une démarche de praxéologie¹ pour construire un savoir nouveau issu de sa pratique. La praxéologie vise à dégager les savoirs (connaissance, savoir-faire et savoir être) présents dans l'action et les savoirs à développer pour que l'action soit plus efficace.

La démarche prend la forme d'ateliers centrés sur les besoins et les intentions des travailleuses qui se réunissent pour s'entraider. La capacité à se remettre en question, la coopération, la confiance, la bienveillance et la reconnaissance sont essentielles.

1. Selon St-Arnaud « [l]a praxéologie est une démarche construite (visée, méthode, processus) d'autonomisation et de conscientisation de l'agir (à tous les niveaux d'interaction sociale) dans son histoire, dans ses pratiques quotidiennes, dans ses processus de changement et dans ses conséquences. » (p. 95 dans NPS, vol. 7, n° 2, 1994)

L'atelier (séance de 3 jours ou d'une journée) est planifié dans le temps et exige un travail préalable de réflexion de la part de chacune des travailleuses. La réflexion sur la pratique se fait d'abord par écrit à l'aide d'un cahier de bord. La travailleuse choisit d'examiner une situation critique ou une activité donnée. D'autres outils peuvent être utilisés pour faire ce travail : le récit de pratiques, la visualisation, des textes et des verbatims de séances antérieures, le jeu de rôles, la consultation sur des cas réels, le journal de bord, l'utilisation d'un médium artistique (expression par les arts), etc. Le fruit de la réflexion de la travailleuse est, par la suite, partagé verbalement avec les membres de l'équipe lors des séances.

L'analyse de la pratique se fait à partir de six éléments :

1. l'ensemble des normes et des valeurs à partir desquelles la travailleuse porte des jugements—personnels, culturels ou professionnels—sur la personne ou le groupe auprès duquel elle agit, la situation qui a donné lieu à l'action et le rapport entre la personne ou le groupe et la situation
2. la définition de sa relation avec la personne ou le groupe objet de son attention/action.

3. sa vision du changement et de son rôle comme agente de changement
4. son processus d'intervention et de coopération
5. ses stratégies et ses techniques pour agir
6. l'évaluation de l'efficacité de son action à partir de son intention (ce que je veux), des moyens utilisés (ce que je dis et fais) et les effets eux-mêmes (ce que l'autre dit et fait)

Une démarche similaire s'implante progressivement auprès des femmes fréquentant le Centre dans le cadre des activités et des projets menés par le groupe. Chacune est invitée à porter une attention sur soi, sa relation à l'autre, la vision de son rôle dans le groupe, ses actions et leurs effets. De manière progressive, une culture de réflexion dans et sur l'action et de coopération se développe au sein de La Marie debout. Ce mouvement est générateur de connaissances par l'action, de dialogue entre les travailleuses et les membres sur un même pied d'égalité, d'autorégulation et de renouvellement de l'action pour plus de sens et d'efficacité en regard de la mission, des valeurs et des objectifs du Centre de femmes.

Durée de l'activité

Trois jours intensifs de réflexion se déroulant à l'extérieur de l'organisme auxquels s'ajoutent quelques journées réparties dans l'année.

Rôle des personnes impliquées

La personne-ressource

Dans une atmosphère de coformation, une personne-ressource, elle-même initiatrice de projets au Centre de femmes, agit comme animatrice et guide l'équipe de travail dans la démarche de praxéologie. Plus particulièrement, elle anime le projet *Nous, les femmes...*, qui intègre cette approche.

L'équipe de travail

Les membres de l'équipe de travail comme praticiennes explicitent leurs actions, c'est-à-dire qu'elles regardent de plus près les savoirs implicites contenus dans leurs actions et innovent de concert avec les femmes du Centre. Le rôle de l'équipe dans ce processus d'évolution du modèle d'intervention/coopération et du « mieux-vivre ensemble » se joue au niveau du leadership et de sa responsabilité de transparence en regard de la mise en place d'un environnement qui favorise une pratique réflexive et la coopération au sein de l'organisme.



4. La présentation d'expériences de transfert et de partage des savoirs en milieu communautaire

Fiche | Expérience | 08

Les membres du Centre de femmes

Elles vivent le processus dans le cadre des projets et des activités du Centre et sont associées de plus en plus à la démarche de réflexion dans et sur son action au niveau des instances démocratiques (assemblée des membres et conseil d'administration).

Pour en savoir plus...

Textes de Suzanne Boisvert et Agathe Kissel, du Centre de femmes La Marie Debout, rédigés à l'occasion d'une présentation au *Forum Transfert et partage des savoirs en milieux communautaires* tenu à Montréal le 18 avril 2012 (voir en annexe).

St-Arnaud, Yves (1992). *Connaître par l'action*, Montréal, Les Presses de l'Université de Montréal.

Lhotellier, Alexandre et Yves St-Arnaud (1994). « Pour une démarche praxéologique » dans

Nouvelles pratiques sociales, vol. 7, n° 2, p. 93-109. <http://www.erudit.org/revue/NPS/1994/v7/n2/301279ar.pdf>

St-Arnaud, Yves (2003). *L'interaction professionnelle, Efficacité et coopération* (2e édition), Montréal, Les Presses de l'Université de Montréal.

4. La présentation d'expériences de transfert et de partage des savoirs en milieu communautaire

Fiche | Expérience | 09

Réflexion sur le transfert de savoirs

Forme : Processus de liaison et de transfert de connaissances au bénéfice des groupes de femmes et des organismes communautaires

Organisme promoteur : Relais-femmes

Profil de l'organisme promoteur

Relais-femmes est un organisme féministe de formation, de recherche et de concertation qui œuvre à la transformation des rapports sociaux dans une perspective de renouvellement des pratiques. Il joue un rôle d'intermédiaire entre les divers milieux de la recherche et les organismes sur le terrain.

Contexte

Relais-femmes ne peut plus se percevoir uniquement comme un passeur, un transmetteur, un relayeur de connaissances entre les praticiennes et les chercheuses, un vulgarisateur de connaissances. Il commence à se positionner comme un accompagnateur d'un changement. Ainsi, nous faisons un bond dans le renouvellement de nos propres pratiques en mobilisation des connaissances et des compétences¹.

1. p.4 dans *Un réel partage des savoirs est-il*

Créé en 1980, Relais-femmes a tout d'abord développé son rôle de liaison entre les milieux de la recherche et le milieu des groupes de femmes en développant des projets de recherche se déroulant sur un mode partenarial (recherche action, recherche participative, etc.). À partir des années 2000, Relais-femmes a mis l'accent sur des activités de transfert de connaissances adaptées aux réalités des groupes de femmes et des organismes communautaires.

Des interrogations concernant l'impact des recherches et des formations une fois terminées sur le processus menant au renouvellement des pratiques ainsi que le développement du travail d'accompagnement auprès des organismes ont amené

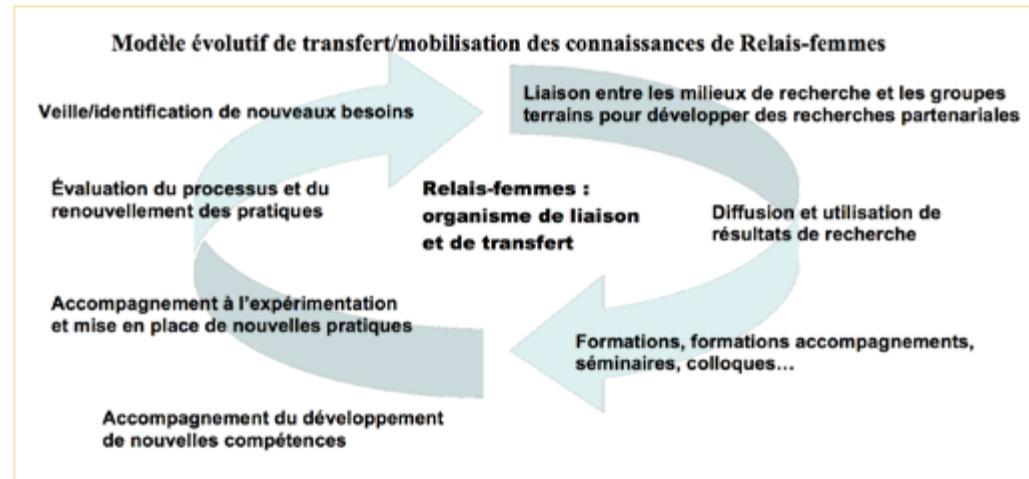
possible?, Une présentation de Berthe Lacharité, coordonnatrice de projet à Relais-femmes dans le cadre d'un atelier tenu lors du Colloque CRI-VIFF – *Les savoirs en action* du 12 et 13 novembre 2009

Relais-femmes à une réflexion sur son action. Des échanges avec une chercheuse, Louise Lafortune, lui ont permis de systématiser la réflexion sur ses pratiques et une expérience d'accompagnement postformation a convaincu Relais-femmes qu'un soutien efficace des organismes passe par le renouvellement de leurs pratiques et que l'accompagnement doit occuper une place centrale dans le processus de transfert.

Le tournant emprunté alors a eu pour effet de dynamiser les activités de transfert de Relais-femmes et d'élargir son rôle « de relayeur à accompagnateur ».

Objectifs de l'activité

En plus de la liaison entre les milieux de pratique et universitaire, mise de l'avant par Relais-femmes, les activités de transfert comprennent la recherche et la diffusion des résultats de recherche, l'élaboration et la prestation de formations, l'accompagnement postformation et l'évaluation. Ces activités s'insèrent dans une vision qui favorise le croisement des savoirs expérientiels et des savoirs académiques et le décloisonnement des différentes activités de transfert.



4. La présentation d'expériences de transfert et de partage des savoirs en milieu communautaire

Fiche | Expérience | 09

En refaçonnant son modèle de transfert des connaissances et par son action, l'organisme veut

- augmenter l'impact de ses activités sur le processus menant au renouvellement des pratiques
- soutenir le partage et la coconstruction des connaissances
- décloisonner les milieux de recherche et de pratique ainsi que les différents temps du transfert de connaissances

Public visé

Groupes de femmes, organismes communautaires et milieux de recherche.

Nature des activités

Sur le plan de la formation

L'organisme offre aux groupes de femmes et organismes communautaires des activités de formation doublées d'un accompagnement. L'accompagnement sert à la fois à une plus grande intégration des connaissances chez les participants et participantes et au soutien de leurs groupes dans l'expérimentation de nouvelles pratiques. La participation du plus grand nombre de personnes possible œuvrant au sein d'une même organisation est fortement encouragée afin de faciliter la réflexion

collective et un ancrage profond aux pratiques à renouveler.

Sur le plan de la recherche

La recherche est pratiquée sur un mode partenarial pour décupler la production de connaissances issues des expériences et du savoir. La proximité des chercheuses, des praticiens et des praticiennes favorise la mise en œuvre de nouvelles pratiques. Le leadership de chaque étape de la recherche est assuré par le partenaire qui en détient l'expertise principale. Une attention particulière est portée à la présence d'une structure de liaison et de transfert pour faciliter la participation continue de tous les partenaires (groupes de femmes, organismes communautaires et chercheurs).

Durée

La formation-accompagnement est étalée dans le temps de sorte que les participants et participantes puissent expérimenter de nouvelles pratiques, les ajuster et développer de nouvelles compétences. Il s'agit de formations de 2 ou 3 jours données en deux blocs. Le contenu théorique et scientifique provient des résultats de recherches qui sont vulgarisés. La formation comprend aussi des moments permettant de procéder à des analyses de situations tirées de l'intervention quotidienne des

groupes et de jeter un regard critique sur les expérimentations faites entre les blocs de formation. Des lectures et du travail d'observation peuvent précéder la première journée de formation. Du suivi individuel et de groupe est assuré entre les rencontres. Le tout s'échelonne sur une période d'au moins deux ou trois mois. À l'occasion, une rencontre supplémentaire peut être organisée, quelques semaines ou mois plus tard, pour mettre en commun les avancées dans la mise en place des nouvelles pratiques et pour identifier des ajustements aux tentatives problématiques de renouvellement.

Rôle des personnes et organisations impliquées

Relais-femmes

Organisme de liaison et de transfert de connaissances.

Participants et Participantes

Les personnes accompagnées réinvestissent les connaissances nouvellement acquises dans le développement de nouvelles compétences et l'expérimentation de nouvelles pratiques. Les différents savoirs que les personnes détiennent sont aussi mis à contribution tout au long des activités.

Groupes de femmes et organismes communautaires

Pour la formation-accompagnement : les instances de l'organisme soutiennent la présence des membres de l'équipe de travail à la formation-accompagnement et se montrent prêtes à y consacrer le temps nécessaire.

Dans le cadre de la recherche partenariale : l'interrelation forte entre les actrices des milieux de la recherche et de la pratique favorise la mise en œuvre de nouvelles pratiques au fur et à mesure que des résultats de la recherche en cours apparaissent.

Milieux de recherche

Les chercheuses, les praticiens et praticiennes participent à toutes les étapes importantes du projet de recherche en partenariat. Cette proximité décuple la production et l'utilisation des nouveaux savoirs pour le mieux-être de la collectivité.

Pour en savoir plus...

http://www.relais-femmes.qc.ca/files/Colloque_CRIVIFF_2009.pdf

http://www.relais-femmes.qc.ca/files/Reflexion_transfert_connaissances.pdf

http://www.relais-femmes.qc.ca/files/Synthese_2_octobre_2008.pdf

Soutien des agents et agentes de développement rural

Forme : Communauté de pratique virtuelle

Organisme promoteur : Solidarité rurale du Québec

Profil de l'organisme promoteur

Solidarité rurale du Québec (SRQ) est une coalition d'une vingtaine d'organismes nationaux et d'une centaine de membres-associés qui a pour mission de promouvoir la revitalisation et le développement du monde rural, de ses villages et de ses communautés de manière à renverser le mouvement de déclin et de déstructuration des campagnes québécoises.

Contexte

SRQ regroupe près de 200 agents et agentes de développement rural disséminés partout sur le territoire québécois. Ces personnes jouent un rôle central au cœur de l'action des communautés et des organisations de divers milieux (municipalités, organismes locaux et supralocaux, etc.) en s'affairant à mobiliser les communautés autour de projets porteurs pour leurs collectivités. Leur mandat est d'animer, de mobiliser et de fournir une aide technique aux démarches des communautés ainsi qu'au travail de concertation avec les

municipalités régionales de comtés (MRC). Ils appuient également les promoteurs des communautés rurales dans la réalisation de leurs projets.

Dans un sondage, les agents et agentes ont exprimé le besoin de s'entraider en échangeant sur leur réalité propre, les enjeux locaux auxquels ils sont confrontés et les moyens originaux déployés pour développer leur milieu. SRQ a donc entrepris une démarche en 2007 favorisant l'émergence d'une communauté de pratique virtuelle (travail à distance) qui se déploie sur un site depuis 2009.

Objectifs de l'activité

Le site appelé « *Le Central du radar* » est une plate-forme exclusivement dédiée au réseau des agents et agentes de développement rural. Cet espace virtuel se veut « l'outil numéro un pour soutenir les échanges au sein de la communauté de pratique des « professionnels » du développement rural. » Il vise à rejoindre l'ensemble des agents et agentes, à permettre des

rencontres asynchrones pour apprendre les uns des autres, à limiter les coûts occasionnés par les déplacements ainsi qu'à créer un réseau et des réseaux ponctuels entre les membres.

Public visé

Les agents et agentes de développement rural œuvrant dans les milieux ruraux du Québec.

Forme

Il s'agit d'un espace virtuel d'échange, d'information et d'enrichissement. Une variété d'outils de communication asynchrone de partage d'information est utilisée : des forums de discussions, des blogues, des bases de données, des wikis¹, des espaces de travail et des échanges d'outils. Les discussions sont archivées et deviennent une banque d'informations très utile pour les praticiens et praticiennes. À ces modes s'ajoutent des ren-

1. Un wiki est un site web dynamique dont les pages peuvent facilement être modifiées par les internautes visiteurs (définition provenant du correcteur Antidote).

contres en présence entre les membres du réseau, provoquées par des activités de formation et des rencontres nationales (ex. colloque).

En plus des activités de partage d'information et d'outils, SRQ offre des formations par vidéoconférence qui facilitent tant l'intégration des agents et agentes que leur perfectionnement et diffuse un bulletin, *L'Internote*.

Durée des activités

Sur le site, les activités de partage d'information et d'outils sont permanentes.

Rôle des personnes impliquées

Agents et agentes de développement rural et local

Le site s'adresse aux agents et agentes de développement rural et local qui contribuent à sa vitalité en partageant expertises et expériences. Le caractère du site est le reflet de leur implication et leur dynamisme.

4. La présentation d'expériences de transfert et de partage des savoirs en milieu communautaire

Fiche | Expérience | 10

Animation de la communauté de pratique

Une personne de l'équipe de travail de Solidarité rurale alimente la plateforme (édimestre). Elle génère du contenu et réalise un suivi de l'utilisation du site de façon à assurer la pérennité et la pertinence de la démarche. L'animation de la communauté est laissée aux bons soins des membres de la communauté de pratique.

Pour en savoir plus sur les agents et agentes de développement rural...

<http://www.ruralite.qc.ca/fr/outils/agents>

4. La présentation d'expériences de transfert et de partage des savoirs en milieu communautaire

Fiche | Expérience | 11

Réseau de marrainage du projet « Femmes et engagement » de Femmes du monde

Forme : Jumelage

Organisme promoteur : CARI St-Laurent (Centre d'accueil et de référence sociale et économique pour immigrants de Saint-Laurent)

« Combien de personnes, lorsqu'on célèbre leur succès, attribuent les mérites de leurs parcours à des mentors, des personnes qui ont agi comme des ressources, des phares, des appuis, des révélateurs du potentiel qui sommeillait : parents, enseignant(e)s, employeurs, ami(e)s, enfin toute personne significative ? L'intégration des immigrantes et le développement de relations interculturelles harmonieuses passent par là aussi. »

— Yamina Bessar et Aicha Guendafa du CARI St-Laurent

Profil de l'organisme promoteur

CARI St-Laurent est un organisme communautaire à but non lucratif qui favorise l'intégration sociale et professionnelle des immigrants et immigrantes et veille au rapprochement interculturel.

Contexte

Fort de son expérience auprès des immigrantes et de son expertise en jumelage interculturel, CARI St-Laurent a développé une formule hybride qui associe le jumelage et le mentorat, pour créer un concept

de marrainage dans le cadre de son projet « Femmes et engagement ».

Ce projet a pour but d'éviter l'isolement des femmes immigrantes et de consolider leur estime de soi. Il contribue également à la (re)construction identitaire, permettant aux femmes concernées de jouer un rôle actif dans la société québécoise en interaction avec d'autres.

Plusieurs activités sont offertes, notamment des sessions de formation sur la communication, le développement personnel, social et économique. Des ateliers de pratique du français sont disponibles ainsi

que des ateliers sur la couture, l'artisanat et la cuisine. Des sorties familiales, éducatives et récréatives sont également au programme, ainsi qu'un réseau de marrainage ; le tout dans le but de favoriser l'implication citoyenne des femmes immigrantes.

Objectifs de l'activité

Le Réseau de marrainage met en lien des femmes québécoises et des femmes immigrantes pour faciliter leur intégration dans la société d'accueil et favoriser le rapprochement interculturel entre les femmes de toutes les cultures.

« Le marrainage s'apparente au mentorat, dans le sens où il s'agit d'une personne connaissant le Québec (mentor) qui transmet son savoir à une nouvelle arrivante (mentorée). À long terme, le marrainage vise à passer de la transmission des savoirs (marraine filleule) à la coconstruction des savoirs (marraine filleule), au fur et à mesure que l'intégration de la filleule s'effectue.¹ »

Spécifiquement, le marrainage vise à :

- Favoriser la connaissance de soi par l'introspection et la rencontre d'un homologue culturellement différent
- Éviter l'isolement des femmes provenant de milieux culturellement différents
- Élargir le réseau des femmes immigrantes en socialisant à travers diverses activités
- Partager sur des sujets qui les préoccupent, pour adapter leurs perceptions
- Valoriser les savoirs des femmes (savoirs, savoir dire, savoir être et savoir-faire)
- Déconstruire des préjugés et des stéréotypes de nature culturelle
- Favoriser la connaissance du Québec, le fondement des valeurs de la société d'accueil, ainsi que les différentes cultures qui composent la société québécoise
- Fournir une occasion de rapprochement entre deux porteuses de cultures différentes

1. P.12 dans *Guide de la marraine et de la filleule*

4. La présentation d'expériences de transfert et de partage des savoirs en milieu communautaire

Fiche | Expérience | 11

Public visé

Femmes québécoises et immigrantes qui souhaitent bâtir des ponts entre les cultures et travailler à l'intégration de chaque personne à la société québécoise.

Nature de l'activité

Il y a quatre étapes à suivre pour établir une relation de marrainage :

1^{re} étape : Entamer une démarche préliminaire avec les deux parties avant d'établir la relation dans le but de préciser les intérêts, les limites, les qualités de chacune et clarifier les attentes respectives par rapport à une éventuelle relation avec une femme d'une autre culture.

2^e étape : Établir une première rencontre avec la personne responsable pour s'informer sur le réseau, connaître les règles d'éthique, les principes du réseau et les motivations à y participer ainsi que les disponibilités des personnes (au moins deux heures par semaine).

3^e étape : La responsable du réseau conclut une entente entre la marraine et la filleule après avoir complété les démarches préalables et établi un premier contact entre les parties concernées.

4^e étape : le marrainage se concrétise, soutenu par la responsable du réseau.

Plusieurs activités sont partagées entre marraines et filleules : visite d'endroits culturels, participation à des activités récréatives et sportives, pratique du français, partage de lectures, de recettes et autres intérêts, etc.

Durée de l'activité

Engagement sur une base régulière (contact une fois par semaine pour le premier mois et selon l'évolution de la relation et la volonté commune). La durée est à la convenance de la marraine et de la filleule.

Rôle des personnes impliquées

La marraine d'intégration

- facilite l'intégration de femmes immigrantes en mettant à profit ses connaissances et ses expériences
- voit à établir une bonne communication entre elle et l'autre personne
- favorise l'épanouissement de sa filleule dans le respect des différences
- initie des activités et participe à celles proposées par la filleule
- développe une relation valorisante et enrichissante, autant pour elle que pour la personne marrainée

- apprend d'une femme sur une autre culture et bonifie ses connaissances avec le pluralisme québécois

La personne marrainée (filleule)

- met à profit ses connaissances et ses expériences pour faciliter son intégration
- voit à établir une bonne communication entre elle et l'autre personne
- développe une relation valorisante et enrichissante pour elle et la marraine
- apprend d'une femme de culture différente et enrichit sa connaissance de la société d'accueil
- participe activement à la vie citoyenne

La responsable du réseau (intervenante de l'organisme promoteur)

- apporte un soutien et un accompagnement tout au long du processus, selon les règles d'éthique préétablies
- favorise la bonne communication et le maintien d'un lien de confiance entre les personnes concernées
- assure une écoute active, de l'empathie et un suivi tout au long du processus
- veille également à la coordination des activités du réseau de marrainage

Pour en savoir plus...

<http://www.cari.qc.ca>

Le marrainage, une façon privilégiée d'apprendre... sur soi et sur le Québec! : guide de la marraine et de la filleule, Saint-Laurent, Centre d'accueil et de référence sociale et économique pour immigrants de Saint-Laurent, 2006. <http://catalogue.cdeacf.ca/Record.htm?idlist=1&record=19188793124919069759>

Activités intergénérationnelles de transmission de savoirs

Forme : Jumelage

Organisme promoteur : l'Association l'amitié n'a pas d'âge

Profil de l'organisme promoteur

L'Association l'amitié n'a pas d'âge a pour mission de favoriser le rapprochement entre les personnes âgées et les jeunes pour le développement d'une société plus inclusive et solidaire. De par son action, elle cherche à réduire les préjugés des jeunes à l'égard des personnes âgées et des personnes âgées envers les jeunes, de même qu'à offrir aux personnes âgées des occasions de transmettre leurs savoirs. Elle est impliquée depuis 25 ans, tant au niveau de la promotion que de la réalisation de projets intergénérationnels.

Ses principaux objectifs sont de

- rejoindre les organismes et leurs intervenants et intervenantes qui travaillent à créer des liens entre les générations ;
- impliquer les personnes âgées, les adultes et les jeunes dans la création de rapports intergénérationnels ;

- sensibiliser la population sur le rôle des échanges intergénérationnels dans le renforcement des mailles du tissu social ;
- organiser et apporter un soutien pour la réalisation de projets intergénérationnels.

Contexte

À la suite d'une étude, faite en 1986 dans le sud-ouest de Montréal, révélant que l'ennui et l'isolement étaient les problèmes les plus souvent vécus par les personnes âgées, une campagne de promotion de l'entraide naturelle de quartier a été réalisée. Quelques années plus tard, l'Association l'amitié n'a pas d'âge a vu le jour et pris le relais en entreprenant un rapprochement des générations à partir des initiatives de jeunes élèves d'écoles primaires et secondaires et d'organismes communautaires pour les personnes âgées du quartier.

De plus en plus de projets intergénérationnels émergent, ce phénomène pouvant s'expliquer notamment par le vieillissement de la population, les changements dans la structure familiale et la fragilisation des liens sociaux. Selon la directrice générale, « [L]es projets intergénérationnels se veulent une réponse aux différentes pertes que peuvent vivre les aînés et aux questionnements des jeunes, et ce, dans un contexte de réciprocité. »

Objectifs des activités

L'organisme a mis sur pied un programme de transmission de savoirs dont le principal objectif est de maintenir des liens intergénérationnels.

Par ses activités, l'Association veut

- décroiser les milieux des jeunes et des personnes âgées
- permettre aux personnes âgées de témoigner de leur histoire et de partager savoirs, valeurs et richesses avec les jeunes
- exercer une influence sociale bienfaisante pouvant aider les jeunes dans leur propre cheminement.

« (...) la transmission des valeurs et des connaissances des aînés vers les jeunes gagne à s'établir dans une perspective de coéducation, où l'un et l'autre s'enrichissent mutuellement.¹ »

Public visé

Jeunes des écoles primaires et secondaires et jeunes des cégeps ainsi que les organismes communautaires.

Nature des activités

Dans le cadre du programme de transmission de savoirs, il s'agit d'activités où des personnes âgées proposent aux jeunes des savoirs (connaissances, valeurs et expériences personnelles) qui rendent actuels, accessibles et compréhensibles le passé récent, comme les façons de vivre ou de fêter d'autrefois, l'histoire du quartier, les valeurs d'hier et d'aujourd'hui, des habiletés en tricot, en menuiserie et autres.

1. P.5 dans *Votre guide d'implantation : jeunes et aînés pour tisser des liens*, 1998.



4. La présentation d'expériences de transfert et de partage des savoirs en milieu communautaire

Fiche | Expérience | 12

Chaque projet contient un thème à transmettre dans le cadre d'un échange qui peut prendre diverses formes selon les propositions faites par les personnes âgées bénévoles et les demandes particulières des organismes communautaires, des enseignants, des écoles et des élèves du primaire et du secondaire.

L'Association procède au recrutement des bénévoles et à leur accompagnement, offre des occasions de rencontres pour favoriser les échanges entre les bénévoles âgés ainsi que des séances annuelles de formation pour faciliter la réalisation des témoignages de vie. Elle élabore plusieurs outils en collaboration avec différents milieux pour favoriser la mise en place d'activités intergénérationnelles.

Durée des activités

Les activités durent quarante-cinq minutes au primaire et soixante-quinze minutes au secondaire.

Rôle des personnes impliquées

Bénévoles

Il s'agit de personnes âgées actives au cœur de la transmission qui se rendent dans des écoles et des organismes communautaires pour présenter différents thèmes aux jeunes.

Jeunes

Les jeunes des écoles primaires et secondaires prennent part aux activités.

L'Association l'amitié n'a pas d'âge

Elle analyse les besoins du milieu, recrute et forme les personnes intervenantes et bénévoles, procède au jumelage entre les personnes âgées participantes et les écoles, assure le suivi et le soutien pour la réalisation des projets et finalement participe à leur évaluation.

Projets de rapprochement intergénérationnel

D'autres projets intergénérationnels sont menés par des organismes communautaires avec le soutien de l'Association qui facilite la promotion de tous les projets grâce au répertoire annuel édité à l'occasion de la Semaine l'amitié n'a pas d'âge.

Les projets peuvent être initiés par les organismes et les écoles avec leurs différents partenaires.

Voici quelques exemples de projets :

Grâce au projet Inter@ge du Centre des âgés du réseau d'entraide de Saint-Léonard, des jeunes d'écoles primaires ont été jumelés à des personnes âgées et leur ont transmis leurs savoirs, ce qui a permis à

ces dernières de se familiariser avec les outils du web.

Le Centre d'action bénévole de Valleyfield a instauré un projet de correspondance «J'aime te parler». Dix-sept bénévoles âgés et autant de jeunes d'une classe du primaire sont jumelés pour une correspondance intergénérationnelle ayant pour but de se soutenir, se transmettre ses expériences et de créer un pont entre les générations.

Au Santropol Roulant, des étudiants préparent et livrent des repas aux personnes âgées. L'organisme propose également un programme intergénérationnel qui favorise les rencontres et les discussions entre les personnes âgées et les jeunes, aidant à briser leur isolement.

Pour en savoir plus...

Cahier des projets de transmission

Répertoire annuel des projets intergénérationnels

Votre guide d'implantation : jeunes et âgés pour tisser des liens, avril 1998.

<http://www.amitieage.org>

Mentorat social des personnes âgées dans Lanaudière

Forme : Mentorat

Organisme promoteur : Réseau FADOQ – Région Lanaudière

Profil de l'organisme promoteur

Le projet de mentorat social a été élaboré conjointement par la Table des partenaires du développement social de Lanaudière, la Table des Aînées et Aînés de Lanaudière et le Réseau FADOQ-Région Lanaudière. Le Réseau FADOQ-Région Lanaudière a été mandaté comme organisme porteur de l'expérimentation (projet pilote). Sa mission est de regrouper les personnes de 50 ans et plus, de les représenter devant toutes les instances nécessitant la reconnaissance de leurs droits et besoins et d'offrir des activités culturelles, de loisir et de sport afin d'éviter l'isolement et créer un réseau social.

Le Réseau FADOQ-Région Lanaudière a coordonné le programme de mentorat social sur le territoire de Lanaudière et a également participé à l'élaboration du guide d'implantation de cellules de mentorat à l'intérieur du Réseau FADOQ.

Contexte

En 2011, une personne de la région de Lanaudière sur cinq est *à la retraite ou en préretraite. Devant cette réalité qui prend de l'ampleur et la somme de savoirs détenus par les personnes retraitées à laquelle* la communauté pourrait avoir accès, des organisations du milieu ont décidé de passer à l'action.

La Table des partenaires du développement social de Lanaudière, la Table des Aînées et Aînés de Lanaudière et le Réseau FADOQ-Région Lanaudière ont voulu relever le défi de trouver des moyens permettant à la population retraitée d'avoir des occasions de vivre la générativité¹ et à la société d'assurer un suivi dans la transmission de l'expertise.

1. Comme mentionné dans la 1^{re} partie de la recherche, la générativité est la préoccupation des adultes à l'égard du bien-être des générations futures.

Objectifs de l'activité

Le projet a pour but de faciliter la transmission de l'expertise des retraités et préretraités au profit de la communauté par l'implantation de dyades en mentorat social afin d'appuyer les travailleurs, travailleuses et les bénévoles des organismes du milieu. Il s'agit de transfert des connaissances et des compétences pratiques entre les générations.

Il vise à organiser une ou des structures d'accueil qui font le jumelage entre des personnes ayant diverses expertises, qui ont pris leur retraite ou se préparent à prendre leur retraite et des personnes qui œuvrent au sein d'organismes en développement social ayant des besoins de soutien.

Public visé

Personnes (employées ou bénévoles) œuvrant dans un organisme communautaire, une entreprise d'économie sociale ou culturelle.

Nature de l'activité

Le mentorat social se définit comme une relation d'accompagnement libre, basée sur la confiance et le respect mutuel. Cette

relation privilégiée met en présence une personne riche d'expériences (mentor bénévole) souhaitant partager son expertise par l'accompagnement et une personne en quête d'accomplissement (le mentoré). La personne « mentor » transfère son savoir être à la personne « mentorée » développant ainsi son autonomie et sa confiance en soi.

Le modèle de référence utilisé pour la réalisation du projet est celui développé par la Fondation M du Réseau de l'Entrepreneurship. Il est composé de quatre phases :

1. Le contexte de départ : à l'origine du projet, il y a une analyse des besoins du milieu (des personnes et des organisations), l'identification des organisations participantes d'où seront issues les personnes mentorées, la détermination du type de coordination nécessaire au projet et l'élaboration du projet pilote.
2. Le fonctionnement : après la mise sur pied du projet pilote et l'embauche d'un coordonnateur du projet, il y a recrutement des mentors, des mentorés et des bénévoles (chef mentor et autres personnes), la tenue d'une « rencontre



4. La présentation d'expériences de transfert et de partage des savoirs en milieu communautaire

Fiche | Expérience | 13

d'apprivoisement» pour le jumelage (entente) et détermination du plan de travail des dyades (mentor et mentoré).

3. La formation : une trousse de base composée d'outils d'orientation (rôle, éthique, exigences, etc.) et un encadrement de la relation mentorale sont fournis aux dyades. Les personnes impliquées s'activent à travers des contacts personnalisés et à distance (téléphones, rencontres, cahier de bord, etc.)
4. L'évaluation : il y a une évaluation continue du projet avec des ajustements. À la fin de l'expérimentation, il y a une évaluation du fonctionnement, de la satisfaction, des apprentissages et des bénéfices pour l'organisation. Les résultats sont transmis aux personnes et organismes participants et diffusés dans le milieu.

Rôle des personnes impliquées

La relation mentorale est basée sur l'ouverture à l'autre, la réciprocité, la gratuité et le volontariat. Il s'agit d'une relation d'aide et de soutien centrée sur l'apprentissage personnel et professionnel.

La personne mentorée

- définit ses objectifs et se questionne quant à ses besoins ;
- planifie ses rencontres régulières avec son mentor ;
- transpose ses apprentissages en savoir être dans son quotidien ;
- s'implique dans la dyade.

Le mentor doit veiller à la satisfaction de la personne mentorée avant tout. **Concrètement, le mentor**

- soutient moralement et sécurise la personne mentorée ;
- amène la personne à se questionner et à trouver ses propres réponses ;
- donne de la rétroaction utile et constructive ;
- contribue au développement de la confiance et au renforcement de l'estime de soi de la personne mentorée ;
- questionne, encourage et motive la personne mentorée ;
- participe au maintien du programme de mentorat social ;
- joue un rôle de soutien auprès de la personne mentorée et de soutien mutuel avec les autres mentors.

En relation avec le comité de coordination du mentorat social, **la personne responsable de la coordination du projet de mentorat social**

- assure l'opérationnalisation du projet de mentorat social au sein du Réseau FADOQ -Région Lanaudière ;
- transmet les informations pertinentes entre le Réseau organisme porteur du projet, les organismes d'accueil des dyades de mentorat social (organisations communautaires, d'économie sociale et culturelles) les personnes qui agissent comme mentores et les mentorées ;
- participe à la promotion du projet dans le milieu ;
- apporte un appui aux personnes à toutes les étapes du projet et assure le suivi ;
- met en place les moyens d'évaluer l'atteinte des objectifs du projet.

Durée des dyades

Une rencontre de mentorat se tient mensuellement en respectant le rythme de la personne mentorée. La durée d'une rencontre est de 90 minutes en moyenne. Des échanges par téléphone et courrier électronique peuvent se faire entre les

rencontres selon l'entente définie par la dyade.

La durée moyenne d'une dyade est de 12 à 18 mois à raison de deux à trois heures par mois. La dyade existe le temps nécessaire au développement d'un lien de confiance et à l'atteinte des objectifs de la personne mentorée.

Pour en savoir plus...

<http://www.fadoqlanaudiere.ca/fr/Activites-et-loisirs/Activites-educatives-et-culturelles/Mentorat-social>

Cuerrier, Christine (2003). « Pourquoi, quand et comment implanter un programme de mentorat : outil diagnostique », Actes du colloque : le mentorat au Québec : consolider la pratique mentorale, Sainte-Adèle, Québec, 12 et 13 novembre.

Guide de mentorat social <http://www.tpdsl.org/upload/File/Guide-de-Mentorat-social.pdf>

Le mentorat social des aînés(es) dans Lanaudière, une expertise à conserver et à partager, rapport final. http://www.tpdsl.org/upload/File/rapport-final_Mentorat.pdf

Le mentorat : la croisée des chemins (2010) FADOQ <http://www.fadoq.ca>

Programme de mentorat en politique auprès des femmes

Forme : Mentorat

Organisme promoteur : Groupe Femmes, Politique et Démocratie

Profil de l'organisme promoteur

Le Groupe Femmes, Politique et Démocratie (GFPD) est un organisme d'éducation populaire sans but lucratif. Sa mission est d'éduquer la population en général, et plus particulièrement les femmes, à l'action citoyenne et démocratique. Il fait la promotion d'une plus grande participation des femmes à la vie politique et soutient l'exercice plein et entier de la citoyenneté. Le groupe vise à atteindre la parité entre les femmes et les hommes dans les instances démocratiques québécoises.

Contexte

Les femmes invoquent souvent le manque de compétences et d'expériences pour expliquer leur faible présence en politique. Par rapport à ce constat, le Groupe Femmes, Politique et Démocratie a développé, dans un premier temps, des formations pour les aider à augmenter leur confiance en soi et faciliter leur cheminement politique. Par la suite, les femmes intéressées par l'engagement démocratique ont réclamé une

relation mentorale. Le groupe a mené un projet pilote de 2005 à 2007 qui a donné le jour à un programme de mentorat assumé par la suite par le Centre de développement femmes et gouvernance, initiative conjointe de l'École Nationale d'Administration publique (ÉNAP) et du Groupe Femmes, Politique et Démocratie. Ce programme est actuellement suspendu, en attente de financement.

Objectifs de l'activité

« Le mentorat en politique constitue un mode d'accompagnement privilégié, gratuit et volontaire qui mise sur un investissement relationnel entre une ou un mentor(e) expérimenté(e) en politique et un ou une mentorée qui l'est moins. »

— Blanc et Cuerrier, 2007, p. 54).

L'organisme a développé un programme de mentorat où une cinquantaine de personnes, femmes et hommes politiques d'expérience, sont jumelées avec des femmes intéressées par l'engagement politique. L'objectif est de soutenir l'engagement démocratique des femmes en leur permettant de bénéficier de l'accompagnement d'une personnalité politique. Il s'agit aussi de favoriser le développement d'un « savoir être » en politique qui respecte l'authenticité et les valeurs des personnes.

Public visé

Ce programme s'adresse aux femmes qui souhaitent développer leur savoir être en politique en bénéficiant de l'appui d'une personne expérimentée.

Une cinquantaine de dyades (personnes mentores et mentorées) ont été formées à ce jour dans le cadre du programme.

Nature de l'activité

Dans son fonctionnement, le programme de mentorat revêt les aspects suivants :

Prise de contact et jumelage

Une première rencontre des partenaires (la personne qui agit comme mentore et la mentorée) a lieu permettant d'explorer les motivations, les besoins et les intérêts communs. Une évaluation de la volonté de poursuivre est faite après la rencontre, par les partenaires. Le choix mutuel des partenaires est privilégié pour maximiser les chances de réussite. L'établissement de liens de confiance et de respect mutuel entre les partenaires est essentiel.

Entente de partenariat mentorat et de confidentialité

Une entente de partenariat mentorat et de confidentialité est signée par la dyade au début du processus.

Contact mensuel

La dyade détermine la fréquence, le lieu, la durée et les moyens de communication qu'elle privilégie pour ses rencontres. La fréquence de contact recommandée est mensuelle pour assurer le dynamisme de la relation et maximiser les résultats.



4. La présentation d'expériences de transfert et de partage des savoirs en milieu communautaire

Fiche | Expérience | 14

Accompagnement

Les dyades bénéficient d'un accompagnement en cas de besoin. Un suivi des dyades est assuré par une chargée de projet.

Évaluation

Un bilan des acquis et une évaluation de l'atteinte des objectifs sont faits lors des dernières rencontres prévues par l'entente. À la lumière de l'exercice, les dyades prennent la décision de terminer la relation ou de la poursuivre.

La relation mentorale a de nombreux effets pour la personne mentore et la mentorée : Pour la personne mentore : valorisation de son expérience et de ses compétences ; retour réflexif sur ses propres pratiques ; enrichissement personnel ; satisfaction d'avoir contribué au développement de la mentorée.

Pour la personne mentorée : acquisition de connaissances et de compétences pertinentes à son action politique (savoir) ; apprentissage de nouveaux comportements (savoir-faire) ; approfondissement de sa connaissance d'elle-même et de sa confiance en elle (savoir être)

Rôle des personnes impliquées

Le rôle de la personne mentore à l'endroit de la mentorée est de :

- l'aider à nommer et à clarifier ses besoins et ses objectifs ;
- l'appuyer dans l'identification de ses valeurs, de ses forces et de ses faiblesses ;
- la soutenir dans le développement de sa confiance en elle ;
- l'assister dans la compréhension de la culture politique, des valeurs qui la sous-tendent et des modalités de fonctionnement qui la caractérisent ;
- analyser avec elle les situations difficiles rencontrées et l'aider à trouver ses propres solutions ;
- l'orienter vers les sources d'information pertinentes ;
- l'inciter à se mettre en valeur dans diverses situations politiques ;
- l'aider à identifier, à développer et à utiliser son propre réseau ;
- partager ses expériences, tant positives que négatives ;
- lui donner de la rétroaction sur ses actions et attitudes.

La personne mentore peut se doter d'un outil de suivi de son travail auprès de la mentorée et du développement de la mentorée.

Le rôle de la mentorée à l'endroit de la personne mentore est de :

- prendre l'initiative des rencontres et les préparer ;
- se mettre en position d'apprentissage ;
- recevoir la rétroaction de la personne mentore dans une perspective de développement personnel ;
- tenir un journal de bord lui permettant d'assurer le suivi de sa relation mentorale et d'évaluer l'atteinte de ses objectifs.

Le rôle de la coordonnatrice est de :

- effectuer les jumelages, recueillir les ententes signées et remettre les documents relatifs au programme ;
- assurer un suivi auprès des dyades et recommander, au besoin, les personnes à l'accompagnatrice ;
- aider les personnes dans la clarification de leurs objectifs et de leurs attentes ;
- informer les dyades des activités de réseautage et de formation ;
- procéder à l'évaluation des dyades en fin de relation mentorale.

Un service d'accompagnement est mis à la disposition des dyades lors de l'expérimentation du projet pilote et a été utilisé en fonction des besoins individuels et communs. **Le rôle de la personne accompagnatrice est de :**

- offrir un accompagnement personnalisé pour faciliter la relation mentorale ;
- aider les personnes dans la clarification de leurs objectifs et de leurs attentes ;
- offrir un accompagnement par le biais de formation.

Durée de l'activité

La durée de la relation est habituellement de 18 mois selon l'entente établie par les dyades. Il est recommandé d'établir une fréquence de contact sur une base mensuelle pour assurer le dynamisme de la relation. La relation mentorale se termine lorsque les objectifs de la personne mentorée sont atteints. Il doit alors y avoir une redéfinition de la relation entre la personne mentore et la mentorée.

Pour en savoir plus...

<http://www.femmes-politique-et-democratie.com/>

Blanc, Martine et Christine Cuerrier (2007). Le mentorat en politique auprès des femmes, un mode d'accompagnement



4. La présentation d'expériences de transfert et de partage des savoirs en milieu communautaire

Fiche | Expérience | 14

prometteur, Montréal, Éditions du remue-ménage.

<http://www.cdfg.enap.ca/fr/index.aspx?sortcode=1.51.55.59.60>

«Le mentorat» in *Les cahiers du Groupe Femmes, Politique et Démocratie*, Volume 10, no 2, janvier 2008.

http://www.femmes-politique-et-democratie.com/pdf/TJ_vol10_no2.pdf

Évaluation du programme-pilote de mentorat en politique auprès des femmes, rapport synthèse, Denis Ross et Thérèse Nault, janvier 2008.

<http://www.femmes-politique-et-democratie.com/pdf/rapportmentorat1108.pdf>

Centre de développement femmes et gouvernance, *Le cahier de la session de formation «S'engager dans un programme de mentorat en politique pour les femmes»*

4. La présentation d'expériences de transfert et de partage des savoirs en milieu communautaire

AUTRES PRATIQUES DE TRANSFERT ET DE PARTAGE DES SAVOIRS

Le milieu communautaire foisonne en expérience. Sans prétendre révéler tous ces trésors, nous souhaitons attirer votre attention sur un certain nombre de pratiques.

TRANSMISSION DES SAVOIRS

AFEAS

L'organisme a développé une formation à distance « Participer efficacement à la prise de décision » dont l'objectif général est d'accroître les connaissances des membres sur les procédures d'assemblée de même que sur les modalités et les étapes du processus de prise de décision collective. La formation permet également, à l'aide d'exercices, de développer des habiletés à intervenir plus efficacement lors des assemblées délibérantes dans le respect du processus démocratique.

Pour en savoir plus...

Site web de l'organisme promoteur : <http://www.afeas.qc.ca/wp-content/uploads/2006/10/Fadafemplanformation.pdf>

Comité régional des maisons de jeunes de Lanaudière

Compte tenu du roulement important de personnel dans les maisons de jeunes et de l'impossibilité dans certains cas d'assurer le transfert adéquat des dossiers, les membres du comité régional ont pensé créer un outil pour faciliter le travail des personnes nouvellement en poste à la coordination. La *Trousse du nouveau coordonnateur* contient une mine de renseignements utiles en maisons de jeunes. Elle peut également être une source d'inspiration pour tous organismes voulant faciliter la vie des personnes qui œuvrent à la coordination.

Conseil d'intervention pour l'accès des femmes au travail et le Centre de documentation sur l'éducation des adultes et la condition féminine

Ces organismes ont créé la formation « Travail en vue » s'adressant aux femmes de plus de 40 ans qui désirent entreprendre une démarche de réorientation professionnelle. Elle vise à accroître leurs connaissances des technologies de l'information et de la communication et à encourager l'utilisation de celles-ci dans leur démarche. La formation favorise l'acquisition de nouvelles connaissances et compétences qui leur permettront de mieux intégrer le marché du travail.

Pour en savoir plus...

Site web de l'organisme promoteur : <http://travailenvue.netfemmes.cdeacf.ca/course/view.php?id=2>

Relais-femmes

L'organisme a développé une formation à distance « Le féminisme, ça clique » dont l'objectif est de transmettre aux personnes qui s'intéressent au féminisme, à l'égalité entre les femmes et les hommes, ainsi qu'aux conditions de vie des femmes, des connaissances de base sur le féminisme comme mouvement social de même que sur ses courants de pensée et sa contribution à l'histoire.

Pour en savoir plus...

Site web de l'organisme promoteur : <http://www.relais-femmes.qc.ca/FADAFEM/index.html>

Table des groupes de femmes de Montréal

Ces dernières années, la Table s'est intéressée à la place des femmes de différentes origines au sein des groupes de femmes, ce qui a donné lieu, notamment, à une recherche-action sur la question de la diversité ethnoculturelle et les femmes à Montréal, la création d'ateliers de formation et une vaste enquête auprès des groupes membres. Face au constat de la très faible présence des femmes des communautés culturelles et immigrantes et dans une volonté d'inclusion, la Table a réalisé une formation accompagnement avec Relais-femmes et un guide S'engager à mieux intégrer pour aider les groupes de femmes et les groupes communautaires à embaucher et maintenir en emploi les femmes immigrantes et racisées.

Pour en savoir plus...

Site web de l'organisme promoteur : <http://www.tgfm.org/>



4. La présentation d'expériences de transfert et de partage des savoirs en milieu communautaire

AUTRES PRATIQUES DE TRANSFERT ET DE PARTAGE DES SAVOIRS

COMMUNAUTÉ DE PRATIQUE/ CERCLE D'APPRENTISSAGE

Centre St-Pierre

Une formule hybride de formation est utilisée pour le programme de perfectionnement des responsables de la gestion d'organismes communautaires. Elle combine l'utilisation des technologies de l'information et des communications, l'accompagnement professionnel individuel (coaching), des ateliers de formation en présence et des périodes d'échange libre entre pairs. Le programme fait place aux approches collaboratives telles l'approche appréciative et le cercle d'apprentissage qui misent sur le groupe et sur les interactions entre les personnes participantes pour apprendre les unes des autres afin d'améliorer la pratique de gestion.

Pour en savoir plus...

Site web de l'organisme promoteur : www.centrestpierre.org

Regroupement des maisons pour femmes victimes de violence conjugale

Le Regroupement a vu naître, parmi ses organismes membres, des communautés de pratique formées de coordonnatrices de maisons d'hébergement. Regroupant quatre à six coordonnatrices, ces lieux permettent la collectivisation des savoirs, savoir-faire et savoir être en plus d'offrir un soutien par les pairs.

Regroupement des organismes communautaires québécois de lutte au décrochage

Le ROCQLD a mis sur pied une communauté de pratique virtuelle pour les travailleurs et travailleuses des organismes communautaires de lutte au décrochage. Il s'agit d'un espace de réseautage, de partage et d'échange sur leurs pratiques qui permet une interactivité intensifiée et une large diffusion des nouveaux savoirs et des pratiques novatrices.

Pour en savoir plus...

Présentation « La communauté de pratiques virtuelle du ROCQLD : un outil de partage des expertises » <http://rocqld.org/public/files/2009/10/presentation.pdf>

Table des coordonnateurs et des coordonnatrices (Tacoco)

Initiée par un organisateur communautaire d'un CLSC de la région de Lanaudière il y a plus d'une douzaine d'années, la Table consiste en une communauté de pratique regroupant les responsables de la gestion d'organismes communautaires de la MRC de Joliette. Il s'agit d'un lieu privilégié qui permet aux responsables de réfléchir et partager ensemble sur leurs réalités comme gestionnaire.

JUMELAGE

L'Hirondelle, Services d'accueil et d'intégration des immigrants

L'Hirondelle offre des services d'accueil et d'établissement, de soutien à l'emploi, de formation professionnelle et de rapprochement interculturel aux personnes nouvellement arrivées, personnes immigrantes et personnes réfugiées de toutes nationalités. Il a créé un programme d'Amitié-Jumelage qui vise à contrer les obstacles qui ralentissent l'intégration en sol québécois par une meilleure connaissance du pays d'accueil, la pratique du français et la création de liens d'amitié avec des représentants et représentantes de la société d'accueil, ce qui favorise une meilleure intégration.

Pour en savoir plus...

Site web de l'organisme promoteur : www.hirondelle.qc.ca

4. La présentation d'expériences de transfert et de partage des savoirs en milieu communautaire

AUTRES PRATIQUES DE TRANSFERT ET DE PARTAGE DES SAVOIRS

Table nationale des corporations de développement communautaire (TNCDC)

Dans le cadre de la démarche d'accréditation empruntée par tout regroupement d'organismes communautaires souhaitant être reconnu comme corporation de développement communautaire, la TNCDC a prévu diverses modalités, dont la transmission d'un guide et l'usage de la formule de jumelage entre CDC. Ces moyens permettent une meilleure adhésion et la préservation de la spécificité du modèle des corporations de développement communautaire.

Pour en savoir plus...

Site web de l'organisme promoteur : www.tncdc.com

MENTORAT

Academos

L'organisme a développé en 1999 le cybermentorat qui est une relation d'apprentissage réciproque et significative qui se vit entre deux personnes via internet. La mission première d'Academos est de faciliter le choix de carrière et la persévérance dans les études des jeunes âgés de 14 à 30 ans.

Pour en savoir plus...

Site web de l'organisme promoteur : www.academos.qc.ca
Légaré, Catherine (2005). *Implantation et évaluation du programme de cybermentorat Academos, visant à faciliter l'exploration professionnelle des étudiants de niveau collégial*, thèse de doctorat, Montréal, UQAM.

Légaré, Catherine, F.M.E Grouzet et J. Lapointe (2007). « Le cybermentorat vocationnel – Une formule innovatrice pouvant contribuer à la motivation scolaire » dans *Revue québécoise de psychologie*, vol.28, no2, pp.125-138.

L'Hirondelle / Québec Pluriel

L'Hirondelle, Services d'accueil et d'intégration des immigrants, offre un programme de mentorat pour faciliter l'insertion en emploi des jeunes issus des communautés culturelles et des minorités visibles. Ce programme leur permet de développer un projet personnel et professionnel avec le soutien d'une travailleuse, d'un travailleur bien intégré sur le plan socioprofessionnel, ayant une expérience de travail québécoise importante. Il s'inscrit dans le mouvement déclenché par Québec Pluriel, projet initié par le gouvernement du Québec.

Pour en savoir plus...

« Mentorat professionnel pour immigrants » dans *Partenaires*, le bulletin de la main-d'œuvre immigrante, numéro 22, hiver 2008. www.hirondelle.qc.ca/_literature_112108/Partenaires_Février_2008



4. La présentation d'expériences de transfert et de partage des savoirs en milieu communautaire

AUTRES PRATIQUES DE TRANSFERT ET DE PARTAGE DES SAVOIRS

Corporation de développement communautaire de Sherbrooke

La CDC de Sherbrooke offre un programme de mentorat à l'intention des responsables de la gestion d'organismes communautaires. Ce programme permet à des personnes qui occupent depuis peu un poste de coordination ou de direction de profiter de l'expérience de personnes plus expérimentées. L'objectif du programme est d'aider les personnes nouvellement en poste à mieux comprendre le rôle, les valeurs, les pratiques et les défis auxquels doivent faire face les organismes communautaires dans leur quotidien. Le tout se fait par le jumelage d'une personne à la coordination ou direction plus expérimentée (mentore) avec une personne moins expérimentée (mentorée).

Pour en savoir plus...

Site web de l'organisme promoteur : <http://www.cdcsherbrooke.org/>

Grands frères grandes sœurs du Grand Montréal

Pour prévenir le décrochage scolaire, l'organisme a développé un programme de mentorat à l'école pour les jeunes du primaire et du secondaire. Le projet *Prométhée* jumelle un jeune à une personne adulte jouant le rôle de mentore pour le développement des habiletés nécessaires à la réussite scolaire. À travers différentes activités se bâtit une relation qui permet au jeune de s'épanouir.

L'organisme propose plusieurs autres activités qui favorisent le transfert des savoirs sous la forme d'accompagnement : du tutorat à l'école avec le projet *Horizons*, du mentorat pour un petit groupe d'élève avec les projets *Jeunes en santé* et *Lire et grandir*, des jumelages et du mentorat s'adressant aux élèves anglophones de la communauté noire avec le projet *Black'n role*.

Pour en savoir plus...

Site web de l'organisme promoteur : <http://www.gfgsmtl.qc.ca/fr/accueil.php>

La Maisonnée, service d'aide et de liaison pour immigrants

L'organisme a créé un projet de mentorat professionnel pour promouvoir l'accès à l'emploi des membres des communautés ethnoculturelles. Les objectifs de ce projet sont, entre autres, de soutenir le développement professionnel de la personne participante, de favoriser son adaptation à son milieu de travail et d'acquérir une meilleure connaissance de la réalité du marché du travail, de la profession et de la pratique professionnelle.

Pour en savoir plus...

« Le mentorat professionnel structuré pour promouvoir l'accès à l'emploi des membres des communautés ethnoculturelles » dans la revue *Focus intégration*, octobre 2010, Comité d'adaptation de la main-d'oeuvre pour les personnes immigrantes (CAMO-PI)

<http://www.camo-pi.qc.ca/pdf/revues/2010/Focus-octobre-2010-low.pdf>

Regroupement des organismes communautaires autonomes jeunesse du Québec

Inspiré de programmes de mentorat existant dans le milieu des affaires, le ROCAJQ a développé son propre programme de mentorat communautaire. Les objectifs du programme sont, notamment, de favoriser la transmission des savoirs d'un milieu à un autre par des interactions entre des gens issus de milieux différents et de briser l'isolement des personnes assumant la direction ou la coordination d'organismes communautaires autonomes jeunesse en proposant une relation d'échange, d'écoute et de soutien.

Pour en savoir plus...

Site web de l'organisme promoteur : <http://rocajq.org/quoi-de-neuf/projets-en-cours/mentorat-communautaire/>

5. Quels défis, quelles conditions et quel avenir ?



Le développement de pratiques de transfert et de partage des savoirs utilisant diverses stratégies représente un enjeu fondamental pour l'ensemble des organismes communautaires transformés par la mouvance démographique, intergénérationnelle, interculturelle, organisationnelle et sociale. Cette évolution amène la nécessité de développer de nouvelles façons d'apprendre, de construire, de transmettre et de partager les savoirs.

Comme le dit si bien Nathalie Lafranchise¹, « [D]es modes d'accompagnement proposant une dynamique interactive et réflexive comme le mentorat, le coaching, le codéveloppement et les communautés de pratique sont alors à privilégier pour coconstruire des savoirs menant vers une vision du communautaire qui, sans être identique, sera soutenue par toutes et tous, car partagée. »

1. Le texte complet de la présentation de madame Nathalie Lafranchise lors du Forum d'avril 2012 a été inclus en annexe.

De multiples initiatives visant à conserver, à transférer et à renouveler les savoirs tacites et explicites détenus par des mouvements, des organisations et des acteurs d'expérience et des initiatives visant l'intégration sociale sont développées (voir Tableau des stratégies dans la 3^e partie). Parmi les stratégies mises sur pied, les stratégies d'accompagnement misant sur les relations et les stratégies issues de la théorie de l'apprentissage expérientiel sont les plus prometteuses. Elles le sont de par leur visée, leur nature et la variété des formes qu'elles peuvent prendre – de l'informelle au virtuelle. Or, le développement de l'intérêt pour le transfert et le

5. Quels défis, quelles conditions et quel avenir ?

partage des savoirs et des stratégies n'est pas sans rencontrer des défis et des entraves. Les entretiens, les témoignages, les échanges et l'examen des pratiques nous aident à mieux comprendre

comment il est possible de favoriser la naissance et le rayonnement de pratiques contribuant au développement des organisations, des mouvements et des communautés.

Un besoin qui se fait sentir dans toute son acuité

Le milieu communautaire est un milieu créateur et innovant, capable et prêt à des remises en question. En raison de l'essence même de ce qui le définit, on ne peut trouver milieu plus propice pour l'utilisation des stratégies de transfert et de partage des savoirs issues des théories de l'apprentissage expérientiel. D'autant plus que, dans le contexte actuel, il en a besoin pour assurer la pérennité et le renouvellement de ses savoirs spécifiques ; il s'agit de préserver le meilleur et d'accueillir le nouveau en même temps.

Sur la question de la relève par exemple, les organismes communautaires sont à la première marche, c'est-à-dire au transfert via la documentation par des guides, des cahiers de procédures et autres documents. Mais ce n'est pas suffisant ; nous savons que le partage des savoirs tacites et explicites passe

par des stratégies qui misent sur le « relationnel », qu'on pense aux différentes formes de communautés de pratique ou au jumelage. Comme le mentionne Danielle Fournier¹ « *[L]e transfert des savoirs c'est de la co-construction qui demande du travail et exige de savoir apprendre de l'autre.* » Cela exige aussi de sortir de la culture de l'« urgence d'agir ». Pour cela, les personnes et les organisations ont besoin de développer une culture de réflexion, de créer un espace-temps qui la favorise et de préciser les savoirs à transmettre, partager et renouveler. Des efforts doivent être consacrés afin d'initier un mouvement de transmission et de renouvellement des savoirs.

1. Propos de Danielle Fournier, collaboratrice de Relais-femmes et chercheure, en entrevue

5. Quels défis, quelles conditions et quel avenir ?

Plus que jamais, la pérennité et le développement des organismes communautaires sont tributaires de leur capacité à se régénérer, à faire fructifier les savoirs en même temps qu'à préserver les attributs de l'action communautaire :

- des lieux de rassemblement générateurs de liens sociaux et de citoyenneté ;
- des espaces ouverts, inclusifs et démocratiques ;
- la collectivisation des situations problématiques et des solutions ;

- une vision globale, souple et novatrice ;
- une formalisation des pratiques qui n'exclut pas souplesse et variété, ni caractère informel et convivial ;
- des pratiques réflexives par opposition à un agir dans l'urgence ;
- des rapports fondés sur des valeurs de solidarité, d'égalité, d'autonomie et de justice sociale.

5. Quels défis, quelles conditions et quel avenir ?

Des défis, des obstacles et des conditions

« Moi, ce qui m'a fait du bien, c'est de réaliser qu'il y a une démarche réflexive dans mon regroupement, une intention claire et qu'on s'en va, au niveau de la formation et du transfert, vers quelque chose qui dure dans le temps. Je constate qu'il ne faut pas paniquer : nous avons peu d'écrits, mais beaucoup de relationnel. Ça m'a rassurée de voir qu'il nous reste à systématiser et que nous ne sommes pas les seuls à vivre cette situation. Nous nous questionnons beaucoup sur le type d'accompagnement à privilégier et là aussi, je réalise qu'il faut démêler les genres avant de se positionner. Nous ne sommes pas les seuls à être un peu mêlés. »

– Une participante au Forum Transfert et partage des savoirs en milieux communautaires

Le développement de ces stratégies de partage et de transfert des savoirs en milieu communautaire place les organismes face à des défis importants et des obstacles. La recherche nous permet d'identifier cinq grands défis et autant de conditions nécessaires relativement à l'importance accordée et aux moyens pris pour répondre aux besoins de transmettre et de partager des savoirs :

1. La valeur que l'organisme accorde

au transfert et au partage des savoirs en termes de temps, de ressources, de place dans la structure, de soutien du milieu (importance et investissement).

C'est le syndrome de « pas le temps, pas d'argent ». Certains nous ont confié plus courageusement : « le temps ne nous sera pas donné, il va falloir le prendre ». Cela nécessite qu'on investisse du temps pour la réflexion, pour l'assimilation et l'appropriation des nouvelles idées ou façons de faire, pour échanger sur les transformations et les adaptations à apporter. Les organisations qui valorisent cette question prennent l'engagement de dégager des ressources et du temps.

5. Quels défis, quelles conditions et quel avenir ?

2. La valeur aux yeux des personnes qui y participent

en ce qui concerne les intérêts et le temps investi. Le transfert et le partage, plus particulièrement, supposent une capacité et une volonté des personnes à s'investir dans une relation de coconstruction. Dans l'« urgence d'agir », on peut remettre en question le choix de certaines stratégies, surtout celles qui supposent de développer la réflexion sur nos pratiques.

3. La valeur aux yeux des bailleurs de fonds

Procéder au transfert et au partage des savoirs nécessite des ressources financières. Pour ce faire, il est nécessaire que les bailleurs de fonds manifestent, de manière substantielle, leur intérêt à soutenir l'action communautaire. Les organisations ont besoin d'un soutien qui perdure dans le temps et permet de réunir les conditions essentielles pour l'implantation et le succès de ces stratégies. Des organismes nous ont partagé l'effet démobilisateur que produit l'abandon, en cours de route, d'un projet qui avait suscité de grandes attentes.

4. La mise en place de systèmes et de lieux

qui facilitent les échanges et la réflexion au sein et entre les organisations sur cette question du transfert et du partage des savoirs serait utile. « Pour actualiser le transfert, l'idée doit faire son chemin.¹ » Plus la connaissance des pratiques existantes de transfert et de partage est grande, plus les organismes intéressés à faire de même peuvent miser rapidement sur les processus déjà en place. L'enthousiasme démontré par les participants et participantes lors de la présentation des pratiques au Forum sur le *Transfert et le partage des savoirs* en fait foi. Les expériences, très souvent inconnues, ont suscité beaucoup d'intérêt et ont permis à plusieurs de voir la richesse des pratiques et l'importance de la question. Cette mise en commun des pratiques a permis de voir également que plusieurs conditions prévalent au choix des stratégies, dont une bonne analyse des besoins et de la situation et une évaluation continue de la pertinence de la stratégie choisie.

1. Extrait du *Rapport d'évaluation du Projet Agir dans son milieu : partager et diffuser les savoirs et les pratiques novatrices de concertation et de mobilisation citoyenne, expérience d'une communauté de pratiques*, rédigé par Lise St-Germain du Centre de recherche sociale appliquée (CRSA).

5. Quels défis, quelles conditions et quel avenir ?

5. L'ouverture aux idées nouvelles et le maintien de la détermination à développer ses savoirs.

Souvent, en comparant avec les formes plus traditionnelles d'apprentissage à contenus fixes, mieux connues et prévisibles—qui ne sont pas à délaissier pour autant—on ne voit pas immédiatement

l'impact structurant de ces stratégies qui mettent en valeur les savoirs expérientiels. Les savoirs scolaires peuvent même être mis en compétition avec les savoirs expérientiels dans des organisations. Apprendre à partir des expériences selon le principe d'un apport mutuel demande une ouverture et suppose une cohabitation avec les différences qui n'est pas toujours aisée à vivre.

Des perspectives prometteuses

Effet structurant

L'établissement de pratiques de transfert et de partage des savoirs constitue un solide levier du développement des organisations et du mouvement communautaire. Les personnes déjà engagées dans ces nouvelles stratégies nous ont fait part de leur effet structurant. Les stratégies influent sur l'évolution des pratiques et des organisations, car elles permettent de réfléchir et de nourrir le sens de l'action et que l'action est le moteur et le déclencheur du processus de réflexivité sur les pratiques comme en témoignent, notamment : la Fédération québécoise des organismes communautaires Famille

avec le projet Agora ; la réflexion de Relais-femmes sur le processus de liaison et de transfert des connaissances ; et la pratique réflexive du Centre de femmes La Marie Debout.

Effet de soutien et d'enrichissement

Les stratégies initiées font prendre conscience de la richesse de la collectivisation des savoirs et de la force de la solidarité dans le processus de transformation d'une pratique, d'une organisation, d'un mouvement et d'une communauté comme

5. Quels défis, quelles conditions et quel avenir ?

le démontrent, notamment : la communauté de pratique virtuelle des agents et agentes de développement ruraux de Solidarité rurale du Québec ; le groupe de codéveloppement du programme de formation Leadership rassembleur de Dynamo ; la communauté de pratique du Projet *Agir dans son milieu* ; et les cercles d'apprentissage de gestionnaires dans le programme *Nouvelles avenues de formation* du Centre St-Pierre.

Effet mobilisant et innovant

La création et l'expérimentation de stratégies de transfert et de partage des savoirs par les organismes communautaires amènent les organisations et les milieux à se mobiliser et innover pour, à la fois, préserver et faire évoluer leurs actions, leurs normes et leurs valeurs comme le démontrent : la démarche de la Table des groupes de femmes et de Relais-femmes qui invitent les organismes communautaires à « s'engager pour mieux intégrer » ; la formation à distance (Internet) de Relais-femmes portant sur le féminisme ; et le mentorat social du Réseau FADOQ- région de Lanaudière.

Effet de réseautage, de resserrement des liens et d'intégration

Les stratégies permettent le renforcement de la compréhension de l'autre, de l'entraide et du partage par les liens qu'elles créent. Ces liens unissent les personnes dans la réflexion et l'action vis-à-vis de leurs pratiques, les générations et les cultures différentes et favorisent une meilleure intégration comme l'illustrent : les communautés de pratique de gestionnaires de maisons pour femmes victimes de violence conjugale ; le mentorat professionnel de l'Hirondelle ; les activités de transmission de savoirs intergénérationnels de l'Association l'amitié n'a pas d'âge ; le projet Prométhée de mentorat des Grands Frères et Grandes sœurs ; et le jumelage interculturel du CARI St-Laurent.

Effet de reconnaissance

Les stratégies de transfert et de partage des savoirs contribuent à la pérennité et au renouvellement des savoirs dans le milieu communautaire réaffirmant et reconstruisant tout à la fois son identité profonde. Cela passe par la systématisation des savoirs afin de faciliter leur transfert comme le démontrent : la démarche de reconnaissance officielle de la Table nationale des corporations

5. Quels défis, quelles conditions et quel avenir ?

de développement communautaire (TNDCDC); et la formation à distance (support cédérom) du Regroupement des maisons pour femmes victimes de violence conjugale sur l'approche féministe en violence conjugale. L'une et l'autre correspondent à des moyens concrets de préserver et promouvoir les caractéristiques propres et originales du mouvement féministe et communautaire.

Avec de tels effets et une conjoncture favorable à l'émergence de l'intérêt pour le transfert et le partage des savoirs, un des plus importants défis du mouvement et des organismes communautaires

sera celui de la généralisation de pratiques respectueuses des principes et des valeurs de l'action communautaire. Comme nous le mentionnions d'entrée de jeu, la pérennité et le renouvellement sont un enjeu déterminant pour les organismes communautaires transformés par la mouvance démographique, intergénérationnelle, interculturelle, organisationnelle et sociale. Tous les acteurs sont détenteurs d'un potentiel de régénérescence et lorsque l'on accorde de l'importance au renouvellement et une place pour la réflexion et l'expérimentation, toutes les possibilités s'ouvrent aux personnes, aux organisations et aux communautés.

Bibliographie

Argyris, Chris et Donald A. Schön, (1974), *Theory in Practice : Increasing professional effectiveness*, San Francisco, CA, Jossey-Bass.

(2002) *Apprentissage organisationnel : théorie, méthode, pratique*, Paris, De Boeck Université.

Blanc, Martine et Christine Cuerrier (2007), *Le mentorat en politique auprès des femmes, un mode d'accompagnement prometteur*, Montréal, Éditions du remue-ménage.

Bourassa Bruno, Fernand Serre et Denis Ross (1999), *Apprendre autrement*, Québec, Presses de l'Université du Québec.

CEFRIO (2005). *Travailler, apprendre et collaborer en réseau : guide de mise en place et d'animation de communautés de pratique intentionnelle*, Québec.

Centre St-Pierre (2006), *Les jeunes dans les groupes communautaires : une question de relève ? Rapport du projet*.

Centre St-Pierre (2011). *Boîte à outils sur la relève des travailleurs, des travailleuses et des bénévoles dans les organismes communautaires*, Montréal.

Cuerrier, Christine (2001), *Le mentorat et le monde du travail : un modèle de référence*, Charlesbourg, Éditions de la Fondation de l'entrepreneurship.

Cuerrier, Christine et Julie Fortin (2003), *Évaluer un programme de mentorat*, Collection Mentorat, Éditions de la Fondation de l'entrepreneurship.

Freire, Paolo (réimpression 2003), *Pédagogie des opprimés*, Éditions la Découverte

Houde, Renée (2010). *Des mentors pour la relève*, Québec, Presses de l'Université du Québec.

Kolb, D.A. (1984), *Experiential Learning*, New Jersey, Prentice-Hall.

Le Bossé Yann, (2012), *Sortir de l'impuissance*, Éditions Ardis.

Le Boterf, Guy (2000), *Construire les compétences individuelles et collectives*, éditions d'organisation.

Mandeville, Lucie et al. (2004), *Apprendre autrement*, Montréal, Presses de l'Université du Québec.

Marcotte, François (1986) *L'action communautaire, ses méthodes, ses outils, ses rouages et sa gestion*, Montréal, Éditions Saint-Martin.

Nonaka Ikujiro et Hirotaka Takeuchi (1997), *La connaissance créatrice : La dynamique de l'entreprise apprenante*, Paris, Éditeur De Boeck Université.

Otero, Marcelo (2012). *L'ombre portée, l'individualité à l'épreuve de la dépression*, Montréal, Éditions du Boréal.

Paul, Maela (2004). *L'accompagnement : une posture professionnelle spécifique*, Paris, L'Harmattan.

Payette, André et Claude Champagne (1997). *Le Groupe de codéveloppement professionnel*, Québec, Presses de l'Université du Québec.

Riffaud, Sébastien (2007). *Âges et savoirs : Vers un transfert intergénérationnel des savoirs*, Cahiers de l'ARUC.

Senge Peter (1991), *La Cinquième discipline*, Éditions General First.

St-Arnaud, Yves, (1999), *Le changement assisté, compétences pour intervenir en relations humaines*, Montréal, Gaëtan Morin éditeur.

St-Arnaud, Yves (2003), *L'interaction professionnelle Efficacité et coopération*, Presses de l'Université de Montréal.

Vallerie Bernard, (2012), *Interventions sociales et empowerment*, Éditions L'Harmattan.

Wheatley Margaret (1999). *Leadership and the New Science*, San Francisco, CA, Berrett-Koehler.

Annexe 1

Continuité et renouvellement des savoirs dans les milieux communautaires : paradoxe, complémentarité ou coconstruction?

Par : Nathalie Lafranchise, Ph. D.

Résumé de la communication

Il peut paraître paradoxal, de prime abord, de relier les mots *continuité* et *renouvellement* sans que les deux s'opposent. Effectivement, les deux mots peuvent être compris dans un rapport de tension, d'opposition : l'un évoquant dans nos représentations, la reproduction, la stabilité, le statu quo... ; l'autre évoquant le remplacement, la substitution, la rupture, le changement... Mais ces mots, dans une autre approche, deviennent complémentaires, si bien qu'il devient inconcevable de les imaginer l'un sans l'autre; l'un étant complémentaire à l'autre, comme l'assemblage parfait d'une forme préexistante : celle de l'adulte. Et si une troisième représentation permettait de comprendre ces mots comme étant deux facettes d'un même processus de construction, et même de création auquel pourrait prendre part les différentes générations qui se côtoient dans nos organisations communautaires, dans une dynamique interactive et réflexive, en vue de faire émerger des savoirs et une culture qui sont perpétuellement à coconstruire? En passant par les représentations de paradoxe et de complémentarité de la continuité et du renouvellement des savoirs, cette communication permettra d'éclairer une troisième représentation qui se veut plutôt un processus de coconstruction en continu, soutenu par une dynamique interactive et réflexive qui, elle, pourrait être facilitée par différentes pratiques d'accompagnement favorisant le partage et le transfert de savoirs.



Continuité et renouvellement : un paradoxe

Il peut paraître paradoxal, de prime abord, de relier les mots *continuité* et *renouvellement* sans que les deux s'opposent. Effectivement, une représentation de ces deux mots consiste en les comprendre dans un rapport de tension, d'opposition : l'un évoquant dans nos représentations la reproduction, la stabilité, le statu quo... ; l'autre évoquant le remplacement, la substitution, la rupture, le changement...

Notre représentation dépend d'un ensemble d'éléments : expériences, connaissances, croyances, valeurs... Ces éléments influencent notre façon de comprendre la réalité et nos perceptions.

Le renouvellement des savoirs (incluant les savoirs théoriques, savoir-faire et savoir-être peut être compris comme un changement. Et ce changement peut être perçu comme une rupture dans les habitudes des personnes, et même une menace pour la continuité des savoirs guidant nos actions. La remise en question que ce changement suscite, bouleverse nos croyances, nos valeurs et fait réagir jusqu'à parfois mener à se braquer contre toute nouveauté.

La continuité, quant à elle, peut être perçue comme la stagnation des idées et des pratiques. Elle peut être interprétée comme l'état d'un manque de créativité, d'initiative, d'ouverture.

Cette façon de se représenter ces mots s'inscrit dans un paradigme d'opposition, de comparaison, dans une logique de vérité qui pose la question suivante : quelle est la meilleure façon de faire ? D'un côté, il y a une façon de penser et de faire, de l'autre, il y en a une autre façon qui est perçue différente et en opposition.

Cette représentation peut être la source de certaines tensions entre les générations qui occupent le même territoire du monde du travail. En effet, d'une part, sur ce territoire, se trouve des personnes au mitan de leur vie adulte, qui ont construit leurs savoirs au fil des expériences, qui ont travaillé à créer des conditions répondant à leur représentation du monde et qui ressentent maintenant un désir de générativité, c'est-à-dire un désir de transmettre et de laisser une trace de leur passage sur ce territoire qu'ils auront



éventuellement à quitter. D'autre part, il y a ces jeunes adultes qui arrivent sur ce territoire déjà occupé et qui veulent également y occuper une place, faire connaître leurs savoirs et créer des conditions qui soutiendront leurs propres représentations du monde...

Sur ce territoire, les savoirs et les représentations des uns se heurtent à ceux des autres. Perpétuer des savoirs et une représentation du monde ou faire place aux nouveaux savoirs, à une nouvelle représentation ? Cette façon de comprendre la continuité et le renouvellement mène à la confrontation des représentations, voire même à l'affrontement stérile. Et ainsi règne une communication où chacun a le désir de transmettre, mais où il y a peu ou pas de place à l'écoute.

Mais au fond, au-delà de leurs différends, les uns et les autres ne sont pas si différents. Ils sont plutôt complémentaires.

Continuité et renouvellement : une complémentarité

Effectivement, au lieu du paradigme d'opposition, il est possible de se représenter la continuité et le renouvellement selon un autre paradigme : celui de la complémentarité.

Il y aurait donc ces adultes du mitan qui ont besoin d'exercer leur générativité, qui ont un savoir à offrir... et des jeunes adultes qui souhaiteraient s'en inspirer pour se développer personnellement et professionnellement, consolider leur identité, se représenter ce territoire partagé...

Dans une approche développementale, la rencontre des générations peut être comprise comme un entrelacement de deux grandes transitions de la vie adulte : celle du jeune adulte et celle de l'adulte du mitan. Les uns et les autres, répondant mutuellement à des besoins associés à des enjeux développementaux ou tâches développementales. Dans cet esprit, le désir de continuité des uns répond au désir de renouveler des autres. Et il serait inconcevable d'imaginer l'un sans l'autre. L'un étant complémentaire à l'autre, comme l'assemblage parfait d'une forme préexistante : celle de l'adulte.



Ici, la manière de comprendre la complémentarité n'est pas associée à une juxtaposition. Non. La complémentarité dont il s'agit ici, évoque plutôt la transaction, une relation de réciprocité...

Mais il y a une troisième façon de se représenter la continuité et le renouvellement des savoirs...

Continuité et renouvellement : une coconstruction

Il est possible de voir les choses autrement... Il est possible d'envisager ces deux mots comme deux facettes d'un même processus de coconstruction auquel prendraient part des personnes de différentes générations, dans une dynamique interactive et réflexive.

Pour expliquer ce processus, on peut l'imaginer un peu comme celui de la construction identitaire d'un individu, processus dans lequel la continuité est un aspect crucial pour que l'individu puisse se reconnaître à travers le temps, avoir le sentiment de demeurer le même malgré les changements qualitatifs qui s'opèrent au fil du temps et des expériences. En effet, chaque jour, de nouvelles expériences, de nouvelles rencontres, de nouveaux savoirs participent au renouvellement de notre identité; la construction identitaire étant un processus toujours inachevé, c'est-à-dire qui se poursuit tout au long de notre cycle de vie. La continuité peut aussi être comprise comme le fil conducteur de notre existence et à partir duquel se construit notre individualité.

Appliquée aux savoirs relatifs au communautaire, la continuité se rapporte à la mémoire organisationnelle, celle permettant une compréhension de son histoire, de son évolution, de ses transformations, de son renouvellement...

La continuité et le renouvellement constituent alors deux facettes d'un même processus de construction continue. Le renouvellement des savoirs pourrait s'appuyer sur la continuité, et la continuité pourrait être un terrain fertile pour le renouvellement. Et l'on pourrait trouver de la nouveauté là où il ne nous semblait pas y en avoir et constater de la continuité là où l'on croyait apercevoir de la nouveauté.



Dans cette perspective, les savoirs de chacune des générations qui se côtoient dans nos organisations communautaires contribuent à la construction de l'identité et de la mémoire organisationnelles. Ainsi, la compréhension de la continuité et du renouvellement s'inscrit alors dans une perspective socioconstructiviste (Vygotsky, 1978; Jonnaert, 2002) des savoirs et de la culture de nos organisations communautaires.

Dans notre société occidentale, québécoise, la complexité des problématiques sociales et des besoins des personnes desservies par les organisations communautaires poussent à prendre en compte différents savoirs et différentes approches dans un processus de réflexion, d'analyse et de décision en vue de répondre adéquatement aux diverses situations qui surviennent. La diversité des approches et des pratiques est donc une richesse qui aide à composer avec la complexité. Dans un contexte où les problématiques sociales sont de plus en plus complexes, le maillage des approches, des pratiques et des savoirs s'avère un atout pour une organisation. Ce maillage implique donc la mise en relation des personnes composant l'organisation. En effet, comme le soutenait Jacquard (1997), la complexité est telle que pour composer avec elle, il importe de créer des liens. La mise en lien des personnes de professions, de générations, de statuts hiérarchiques, d'intérêts ou encore d'origines culturelles divers, constitue donc un aspect important à prendre en compte pour assurer la continuité et le renouvellement de savoirs.

La complexité invite donc à penser et à mettre en place des moyens de faciliter les interactions, les échanges, les partages et les réflexions collectives entre les personnes des différentes générations au sein des organisations communautaires en vue de soutenir un processus de coconstruction de savoirs, assurant le renouvellement des savoirs, mais aussi une vision partagée de savoirs, assurant ainsi la continuité.

Parce que le savoir peut être compris comme étant le produit d'une coconstruction en continu et qui peut être remis en question en tout temps (Lafortune, 2008), dans cette perspective, construire des savoirs implique de faciliter la socialisation dans l'organisation (Nonaka et Takeuchi, 1997).

La construction du savoir est stimulée lorsque les personnes sont mises en interactions afin qu'elles puissent échanger des savoirs tacites et explicites (McIntyre *et al.*, 2003). Particulièrement lorsqu'il s'agit de savoirs tacites, il importe de mettre en place des conditions qui facilitent les interactions entre les ↓

personnes en vue de leur permettre d'échanger, de discuter et de partager des points de vue et des pratiques. Ces échanges conduisent alors vers une saine confrontation des savoirs en vue de les questionner, de les ajuster et de les renouveler. Un processus de renouvellement du savoir implique aussi de proposer des activités qui permettent de l'ajuster, de le critiquer ou de le renouveler tout en considérant la dimension affective des apprenants (Lafortune, 2008).

La dimension relationnelle contribue grandement à la préservation de la mémoire collective de l'organisation. La technologie peut s'avérer un moyen important pour conserver des traces et faciliter l'accès au savoir et à sa transmission, mais elles ne sont pas suffisantes.

Alors il peut être pertinent de se poser les questions suivantes :

- Comment facilitons-nous la socialisation dans l'organisation ?
- Quelles stratégies utilisons-nous ou pourrions-nous mettre en place afin de stimuler la coconstruction de connaissances ?
- Quelles conditions sont propices à susciter des interactions fructueuses et fécondes ? Lesquelles sont déjà en place et lesquelles pouvons-nous mettre en place.

AVANT DE TERMINER, quelques précisions

Au sujet du processus de transfert et de la construction des savoirs

D'un point de vue constructiviste, le processus de transfert de savoirs n'est pas synonyme de transmission et de reproduction de savoirs, de pratiques ou de compétences. Le processus de transfert suscite inévitablement la construction de nouveaux savoirs, qui peuvent être différents de ceux d'origine (Ballay, 2004; Ingerman *et al.*, 2006; Tardif et Meirieu, 1996). En effet, lorsque des savoirs acquis dans une situation ou dans un contexte particulier sont réinvestis, utilisés, adaptés, transposés dans une autre situation ou un ↓

autre contexte, ils permettent alors de faire de nouveaux apprentissages en reliant ces connaissances aux particularités de la nouvelle situation ou du nouveau contexte.

Le transfert des savoirs peut donc être décrit comme une démarche contextualisée, active et intentionnelle de la part des personnes engagées (Tardif, 1992) et dans laquelle, elle construit de nouveaux savoirs.

EN CONCLUSION...

Des stratégies interactive et réflexive pour coconstruire des savoirs menant vers une vision partagée du communautaire

La dynamique interactive et réflexive implique des partages, des échanges, des discussions et des réflexions permettant de soutenir la construction de savoirs et le développement de compétence (Jonnaert et Vander Borght, 1999; Lafortune, 2008; Lafortune et Deaudelin, 2002; Lafortune et Lepage, 2007; Lafranchise, 2009, 2010, 2011).

Dans cette dynamique, la communication interpersonnelle prend toute son importance. En effet, l'écoute, le questionnement, la rétroaction, mais aussi des aspects relationnels comme la confiance, le respect et l'honnêteté constituent des éléments essentiels pour favoriser un climat propice aux échanges permettant la coconstruction de la continuité et du renouvellement des savoirs, dans nos organisations communautaires.

Des modes d'accompagnement proposant une dynamique interactive et réflexive comme le mentorat, le coaching, le codéveloppement et les communautés de pratique sont alors à privilégier pour coconstruire des savoirs menant vers une vision du communautaire qui, sans être identique, sera soutenue par toutes et tous, car partagée.



Références

Ballay, J.-F. (2004). « Firme et individu : qui apprend le plus? », *L'Expansion Management Review*, n° 114, p.52-61.

Ingerman, P., M-C. Lamothe, J-L. Poirier et C. Ricard (2006). *Le transfert du savoir inter-projet : Comment ne pas réinventer la roue! Synthèse de la recherche*, Département de gestion de l'éducation et de la formation, Sherbrooke, Université de Sherbrooke.

Jacquard, A. (1997). *Petite philosophie à l'usage des non-philosophes*, Paris, Clammann- Lévy.

Jonnaert, Ph. (2002). *Compétences et socioconstructivisme. Un cadre théorique*, Bruxelles, De Boeck Université.

Jonnaert, Ph. et C. Vander Borgh (1999). *Créer des conditions d'apprentissage : un cadre de référence socioconstructiviste pour une formation didactique des enseignants*, Bruxelles, De Boeck Université.

Lafortune, L. avec la coll. de C. Lepage, F. Persechino et K. Bélanger (2008a). *Un modèle d'accompagnement professionnel d'un changement : pour un leadership novateur*, Québec, Presses de l'Université du Québec.

Lafortune, L. et C. Deaudelin (2002). *Accompagnement socioconstructiviste : pour s'approprier une réforme en éducation*, Sainte-Foy, Presses de l'Université du Québec.

Lafortune, L., N. Lafranchise, P.-A. Doudin (2009). « Prendre en compte la dimension affective dans l'accompagnement d'un

changement prescrit en éducation », dans L. Lafortune et B. Gendron (dir.), *Leadership et compétences émotionnelles dans l'accompagnement au changement*, Québec, Presses de l'Université du Québec, p. 89-117.

Lafortune, L. et C. Lepage (2007). « Une expérience d'accompagnement socioconstructiviste d'un changement en éducation : des orientations à réinvestir dans d'autres contextes », dans L. Lafortune, M. Ettayebi et Ph. Jonnaert (dir.), *Observer les réformes en éducation*, Québec, Presses de l'Université du Québec, p. 33-52.

Lafranchise, N. (2010). *Analyse du cheminement de personnes enseignantes au plan de la compétence émotionnelle et de sa prise en compte, dans le contexte de l'insertion professionnelle et d'une démarche d'accompagnement dans une perspective socioconstructiviste*, Thèse de doctorat, Université du Québec à Trois-Rivières.

Lafranchise, N., L. Lafortune, N. Rousseau (2011). « Équilibre émotionnel en insertion professionnelle pour un bien-être au travail : développer et prendre en compte la compétence émotionnelle », dans P.-A. Doudin, D. Curchod, L. Lafortune et N. Lafranchise (dir.), *La santé des enseignants et du personnel scolaire*, Québec, Presses de l'Université du Québec.

Lafranchise, N., L. Lafortune et N. Rousseau (2009). « Accompagner les personnes enseignantes en situation d'insertion professionnelle pour développer la compétence émotionnelle. », dans L. Lafortune et

B. Gendron (dir.), *Leadership et compétences émotionnelles dans l'accompagnement au changement*, Québec, Presses de l'Université du Québec, p. 173-196.

McIntyre, S.G., M. Gauvin et B. Waruszynski (2003). « La gestion du savoir dans le contexte militaire », *Revue militaire canadienne*, Printemps, p.35-40.

Nonaka, I. et H. Takeuchi (1997). *La connaissance créatrice : La dynamique de l'entreprise apprenante*, Bruxelles, DeBoeck.

Riverin-Simard, D. (1984). *Étapes de vie au travail*, Montréal, Albert Saint-Martin. Tardif, J. (1992). *Pour un enseignement stratégique. L'apport de la psychologie cognitive*, Montréal, Éditions logiques.

Tardif, J. et P. Meirieu (1996). « Stratégie pour favoriser le transfert des connaissances », *Vie pédagogique*, 98, p.4-7.

Vygotsky, L.S. (1978). *Mind in Society : The Development of Higher Psychological*

Processes, Cambridge, Mass., Harvard University Press.

© Nathalie Lafranchise (2012). « Continuité et renouvellement des savoirs dans les milieux communautaires : paradoxe, complémentarité ou coconstruction? », communication présentée dans le cadre du Forum *Transfert et partage des savoirs en milieux communautaires*, 18 avril, Centre St-Pierre.

Annexe 2a

Suzanne Boisvert et Agathe Kissel (2012), *Textes de présentation de la pratique réflexive de La Marie Debout*, Forum *Transfert et partage des savoirs en milieux communautaires*, 18 avril, Centre St-Pierre.

Forum transfert et partage des savoirs en milieux communautaires

Atelier Centre St-Pierre, 18 avril 2012 – Suzanne et Agathe

Prendre le temps de revenir sur nos pratiques : parcours dans un centre de femme

Présentation Suzanne Boisvert

Le centre de femmes La Marie Debout est un lieu géré par et pour les femmes où chacune trouve un espace pour exister et s'exprimer, peu importe son âge, état civil, origine, religion ou orientation sexuelle. Au Centre, pas de dossiers ni de diagnostics; les participantes sont aux commandes de leur vie et les travailleuses sont là en soutien dans leurs démarches. Établi depuis 1982 dans le quartier Hochelaga-Maisonneuve, le Centre propose aux femmes un lieu d'appartenance, de socialisation, d'entraide, de solidarité et d'action dans une approche qui encourage la reprise du pouvoir sur sa vie...(en d'autres termes, nous croyons dans l'empowerment, travaillons avec les femmes pour qu'elles découvrent et assument pleinement leur citoyenneté comme femme, comme membre d'un milieu de vie qui leur appartient, d'une société où elles ont, elles aussi, droit de parole et d'action...)

Si vous êtes ici, c'est que vous êtes vous aussi sans doute partie prenante d'un groupe qui prône des valeurs semblables. Et comme nous, vous y croyez de tout votre cœur, nul doute à ce sujet... et pourtant... Pris dans le feu roulant des demandes de subvention, des rapports, des feux à éteindre, des impromptus qu'il faut régler, là tout de suite et laisser la pile de choses à faire monter, monter, monter... Parfois, la réalité semble se liguer contre nous : et comme disait ma collègue Fabienne : j'suis tannée d'être comme une poule pas d'tête!



Au printemps 2011, nous, l'équipe de travailleuses, avons décidé de faire : wô! Un instant! Nous avons décidé, même dans la tourmente de toutes les choses à faire, de nous accorder trois jours de ressourcement, à l'extérieur des murs de l'organisme afin de protéger ce temps de réflexion sur notre action, sur notre pratique... Nous ne le savions pas encore, mais cet exercice allait devenir une pratique continue que nous avons nommée : *Regards sur nos pratiques*.

Plusieurs choses ont favorisé ce désir d'examiner de plus près ce que nous faisons, comment nous le faisons, pourquoi nous le faisons et ce qui constitue un empêchement systémique, structurel, mais aussi parfois plus personnel, à aller plus loin dans notre quête de démocratie participative (création collective pour nos 25 ans, le projet *Nous, les femmes* et le codéveloppement avec les femmes impliquées... les ateliers échanges de savoirs et la venue d'Agathe, nos questionnements sur comment nourrir le sentiment d'appartenance et l'engagement dans des actions collectives...)

Je suis à terminer ma maîtrise à l'UQAR en étude des pratiques psychosociales, comme artiste et praticienne-chercheure et nous avons profité de ma passion-découverte pour un outil extraordinaire, la praxéologie ou la science-action, (c'est-à-dire l'étude structurée sur l'action et sur ce qui la suscite, du point de vue de l'acteur ou de l'actrice de cette action) pour réfléchir sur et dans l'action à l'aide de la praxéologie. La praxéologie est une démarche impliquée qui vise à rendre visible l'écart entre ce que je veux faire, mes valeurs, mes théories professées et ce que je fais, les actions dans le feu de l'action justement souvent à mon corps défendant... et inconscient.

Au fond, nous nous sommes mises à faire systématiquement ce que nous invitons les femmes à faire dans notre culture féministe et notre milieu de vie au centre, lorsqu'elles viennent à un atelier ou une activité : nous mettre nous aussi à parler au « je », avoir l'humilité et le courage de partir de notre expérience réelle, nos savoirs d'expérience, pour tenter de comprendre, de voir apparaître un « imperçu » dans nos actes, des niveaux de l'action, de ma visée, de mes valeurs, de mon intention..... En bref, développer notre aptitude à réfléchir sur et dans l'action.



Très rapidement, nous avons vu comme il était intéressant et important, responsable je dirais, d'expérimenter cette méthode sur nous pour ensuite la proposer et l'inventer AVEC les femmes du centre.

Le but de toute cette approche, c'est d'être le plus efficace possible dans les gestes que nous posons, dans nos actions. EFFICACE, qu'est-ce que ça veut dire exactement ? Pas dans le sens capitaliste, mais humaniste du terme, dans le sens pratique et éthique du terme, dans le sens d'abolir l'écart entre ce que je pense faire et ce que je fais vraiment. Personnellement, je dirais être de plus en plus radicale, congruente, cohérente dans mon action.

Cette étude de nos pratiques, pour nous les travailleuses, ça a voulu dire : s'engager, s'impliquer dans un processus qui nous permet de déplier ensemble ce qui, à première vue, semble évident dans une action ou un geste ou une intervention ; expliciter ce qui est implicite ; tenter de voir les différents niveaux contenus dans une action, les savoirs mis en œuvre, mais aussi accepter de voir nos places de difficultés comme des places d'apprentissage, d'enseignement et de connaissances nouvelles... bref, c'est un exercice passionnant, mais très exigeant, car lorsque fait sincèrement, en profondeur, plusieurs choses prises pour acquises ou non examinées ou inconscientes se retrouvent révélées, ébranlées. Comme la place du sur-moi professionnel, comme les places non examinées de mes résistances au changement malgré ce que je professe, comme de remettre en question mon rôle, donc les rôles de toutes et tous dans mon environnement, mon approche comme intervenante ou animatrice, mon rapport au pouvoir et au leadership, etc.

Je rappelle que l'objectif ici n'est pas thérapeutique, mais bien pratique : il ne s'agit pas de faire une psychanalyse, une thérapie de groupe ou de s'autoflageller pour ses erreurs. Il s'agit de devenir—à travers cette démarche, cette marche de conscience—devenir de plus en plus libre. Et cela, c'est à la fois très politique et profondément éthique. Comme disait si bien Albert Camus : je me révolte, donc nous sommes...



Quand je me mets en action réflexive, quand j'intègre la réflexion dans l'action et sur l'action, et l'action dans la réflexion, plusieurs choses apparaissent forcément, et parce que ces choses deviennent plus explicites, parce que ces choses deviennent de la matière de connaissance, de la matière à penser et à agir, de la matière à créer du réel, de la matière à « faire autrement », je peux devenir plus efficace, plus libre dans mon action. Je cesse d'être sur la défensive pour accueillir avec curiosité. Quelque chose de neuf commence à pouvoir vivre. Dans un espace partagé et soudainement agrandi.

Je parle de démarche, de marche de conscience : Parce que j'arrive à me déplacer (avec mes collègues, avec les femmes avec qui j'interviens, avec les membres de mon comité, etc.) parce que j'arrive à me déplacer, plusieurs de mes angles morts s'estompent : je peux voir comment j'aurais pu mieux faire, comment je peux être plus efficace, comment je suis « plus » en étant avec l'autre, les autres, dans une telle démarche. J'ai aussi besoin de l'autre, des autres, pour mieux voir, pour voir d'un autre angle les choses qui m'échappent, j'ai besoin du prisme du collectif réfléchissant.

En étant transparente dans cette démarche, je ne disparais plus derrière mon rôle de travailleuse, d'intervenante, d'éducatrice ; j'apparais. Je suis « avec »... En invitant les autres à partager cette posture, en partageant mon action réflexive avec l'autre, avec d'autres, je crée de l'espace réflexif pour tout le groupe. Pour la communauté. Je crée de l'espace démocratique. J'invite par mon action l'autre, les autres à apparaître aussi.

Piaget a déjà dit que l'action est une connaissance autonome : prendre le parti, le pari de déplier cette connaissance implicite avec les membres d'une communauté, en développant notre aptitude à réfléchir sur et dans l'action, c'est aussi une incarnation de ce que veut dire *empowerment* : c'est dire à l'autre, aux autres, qu'elles ont le droit de penser, de créer et d'agir... J'aime cet aspect subversif de l'action réflexive ! J'aime cet aspect subversif de la posture de coopération. Car il faut se percevoir comme sujet pour coopérer ; et que l'autre me perçoive comme sujet. J'aime la définition que donne Yves St-Arnaud de la coopération :



C'est un type particulier de relation où les partenaires se concertent dans la poursuite d'un but commun, se reconnaissent mutuellement des compétences à l'égard du but visé et partagent le pouvoir, chacun exerçant une influence sur l'autre et respectant son champ de compétence. (St-Arnaud, Y., L'interaction professionnelle. Efficacité et coopération. Presse de l'Université de Montréal, 2003, p. 267)

La compétence ici étant une connaissance basée sur un savoir disciplinaire ou un savoir d'expérience...

C'est donc en devenant de plus en plus délibérées dans notre retour réflexif sur nos pratiques, comme travailleuses, comme femmes citoyennes, que nous avons vu l'intérêt, les liens évidents avec ce que nous tentons de favoriser à La Marie Debout, avec ce que nous considérons être au cœur finalement de l'éducation populaire, féministe et humaniste : quand la démarche d'empowerment se conjugue avec un développement coopératif, cela donne un espace démocratique participatif concret.

Des principes simples, mais essentiels reviennent dans notre parcours de réflexion-action et d'action-réflexion : plus je m'ouvre avec celles et ceux avec qui je vis, crée, réfléchis, agis, plus je suis transparente dans ce que je fais, au moment de le faire, au moment où je me rends compte que quelque chose cloche, titille, agit... quand je cesse d'être sur la défensive et prise dans mon syndrome d'imposture, que je cesse de protéger mon ego, mon sur-moi professionnel, ce que je pense être la chose professionnelle à faire ici pour mériter mon salaire, quand je cesse de compenser et d'empiéter sur le champ de compétences de l'autre bien que je ne m'en rende pas bien compte (ah ! l'enfer est pavé de bonnes intentions)!

Bref, notre retour sur nos pratiques d'intervention à La Marie Debout nous a amenées très naturellement, organiquement, à nous dire : comme travailleuses à La Marie Debout, nos valeurs profondes, notre désir collectif, c'est faire aussi partie du « nous »... cesser de dire « elles, les femmes » et « nous, les travailleuses », retrouvons-nous dans un grand « nous »... Le cœur de notre mouvement, de notre action, de notre politique, c'est le cœur justement ! Comment passer de « eux autres les participantes » à « nous », un nous qui inclut, nous inclut, nous rend plus grandes que chacune prise singulièrement, car un grand projet collectif nous réunit !



C'est donc tout naturellement que nous sommes passées de voir notre pratique non plus comme une pratique d'intervention, mais une pratique de coopération. De voir notre « Regards sur nos pratiques » comme un plus grand exercice sur le codéveloppement d'une démocratie participative. Mais nous avons voulu nous impliquer d'abord entièrement, dans toutes nos places d'identités, afin d'être disponibles, sincèrement et entièrement disponibles à cet exigeant projet.

Comme le décrit si bien Paulo Freire, la disponibilité étant ici :

Être disponible, c'est être sensible aux appels qui nous arrivent, aux signaux les plus divers qui nous parviennent, au chant de l'oiseau. À la pluie qui tombe ou celle annoncée par un nuage sombre, au rire doux de l'innocence, au visage renfrogné par la désapprobation, aux bras qui s'ouvrent pour accueillir ou au corps qui se ferme par le rejet. C'est dans ma disponibilité permanente à la vie à laquelle je me livre tout entier, avec émotion, curiosité, désir et avec ma manière critique de penser, que je vais apprendre à être moi-même dans ma relation avec mon contraire. Et plus je fais l'expérience de traiter les différences sans crainte et sans préjugés, mieux je me connais et plus je construis mon profil. — *Pédagogie de l'autonomie. Savoirs nécessaires à la pratique éducative, Êres, 2006, p.146*

« We learn best to listen to our own voices if we are listening at the same time to other women—whose stories, for all our differences, turn out, if we listen well, to be our stories also... The longer we listen to one another – with real attention – the more commonality we will find in all our lives. That is, if we are careful to exchange with one another, life stories and not simply opinion. » — *Barbara Deming*

Au fond, ce que nous faisons présentement, c'est un retour aux sources.



Note : (sur ce qu'est la praxis)

Dans l'éducation populaire, la praxis éducative peut être comprise comme « le travail de la culture dans la transformation sociale et politique » (voir l'hypothèse de l'Offre publique de Réflexion sur l'Éducation populaire, 1999-2000) ou, encore comme « l'ensemble des pratiques éducatives et culturelles qui œuvrent à la transformation sociale et politique, travaillent à l'émancipation des individus et du peuple et augmentent leur puissance démocratique d'agir » (Christian Maurel, *Éducation populaire et puissance d'agir. Les processus culturels de l'émancipation*, L'Harmattan, 2010). Dans ce cas, l'analyse des modes opératoires constitutifs de cette praxis est la praxéologie.

Annexe 2b

Avril 2012

Récit de vie, retour sur nos pratiques

Agathe Kissel

Lorsque j'ai commencé à travailler dans un centre en alphabétisation populaire, il y a 12 ans, j'ai bien évidemment découvert l'approche de l'éducation populaire et la culture du milieu communautaire. Ça prend des mois et des années pour saisir, comprendre cette culture de milieu et ses pratiques surtout que je découvrais en même temps la culture québécoise, nouvellement arrivée de France.

Une valeur qui revenait souvent dans les discussions autour de nos pratiques d'intervention et d'éducation populaire était celle des rapports égalitaires entre les formateurs-formatrices et les participants-participantes. Plus communément, on disait : « on est tous et toutes égales ». J'avoue que je n'arrivais pas à saisir, ni à intégrer cette notion dans mes pratiques ou je le faisais parfois sans vraiment m'en rendre compte. Tout d'abord parce que je ne me trouvais pas particulièrement égale avec les personnes avec qui je travaillais. Comme formatrice en alphabétisation populaire, je n'étais socialement et financièrement pas égale. Mon niveau d'éducation me permettait d'avoir accès à des privilèges, auxquels les personnes analphabètes ou sous-scolarisées n'ont pas accès. Nous n'avions pas eu les mêmes chances dans la vie ! De plus, je me sentais la responsabilité d'être le mieux outillée possible et la plus compétente pour leur offrir des ateliers d'alphabétisation populaire pour qu'ils ou elles puissent rapidement fonctionner dans la vie de tous les jours. Malgré cette difficulté de concevoir ou de mettre en pratique des rapports égalitaires, j'ai, durant neuf années, mis en application les principes d'éducation populaire et je pense avoir été à l'écoute des besoins, des idées, des coups de gueule des personnes avec qui je travaillais tout en les accompagnant le mieux que je pouvais à travers leur processus d'alphabétisation.



Ça fait maintenant deux ans que je travaille à La Marie Debout, centre de femmes d'Hochelaga-Maisonneuve et je participe donc très activement à cette démarche qu'on appelle : *Regards sur nos pratiques* dans le but de mettre en place des espaces-temps où toutes les femmes, membres du centre puissent avoir leur place, un pouvoir de décision, un pouvoir d'action et de réflexion. Notre objectif est de créer un climat de coopération au sein de notre organisme. Passer d'un modèle d'intervention à un modèle de coopération. Ça fait maintenant un an que nous prenons du temps en équipe pour réfléchir sur nos lieux de coopération déjà établi depuis quelques années, comment les améliorer et comment mettre en place de nouvelles activités où la coopération puisse opérer dans toutes ses dimensions.

Ce concept de coopération est une révélation pour moi. En créant ces espaces-temps pour que les femmes puissent apparaître, pour qu'elles prennent leur place et leur pouvoir, mon rôle d'intervenante se transforme, parfois s'efface pour laisser la place à Agathe, la femme, la citoyenne. Enfin, le concept de rapports égalitaires prend tout son sens. Plus besoin d'essayer de l'intellectualiser, de le penser, je le vis dans cet esprit de coopération avec les membres de La Marie Debout. Toutes les valeurs qui m'ont attirée dans l'approche de l'éducation populaire s'arriment avec justesse dans cette nouvelle démarche. Plus nous nous penchons sur cette approche de coopération, plus nous remettons en question certaines de nos pratiques, plus nous modifions nos structures, plus on voit le pouvoir et les responsabilités que les femmes acquièrent et moins on se sent obligée de compenser comme intervenante et plus on se sent solidaires et soutenues. Notre rôle dans ce processus d'évolution de notre structure et de notre modèle d'intervention se joue au niveau de notre leadership et de notre responsabilité à mettre en place un environnement qui favorise la coopération. J'adore cette nouvelle paire de lunettes d'analyse que je développe depuis un an. Elle me permet de voir rapidement comment et où on peut donner plus de place et de pouvoir aux membres. C'est très stimulant!!!!

À partir d'aujourd'hui, cette réflexion sur nos pratiques d'intervention et sur le modèle de coopération va être amorcée avec les membres de La Marie Debout. Avoir la chance de réfléchir, nous permet d'être dans l'action. On doit leur offrir cet espace-temps de réflexion, comme nous pour voir quels sont les lieux où la coopération fonctionne à La Marie Debout et pourquoi c'est un succès et prendre conscience des lieux où ça fonctionne moins bien et comment on peut améliorer la situation.



Transfert et partage des savoirs en milieu
communautaire Pérennité et renouvellement
Rapport synthèse d'une recherche exploratoire
du Centre St-Pierre Mentorat Coaching Tutorat
Transfert de savoirs Quelles approches pour
les milieux communautaires

