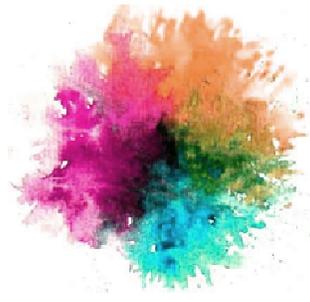


TRANSFERT ET PARTAGE DES SAVOIRS

Formation et expérimentation



Rapport d'expérimentation
du groupe de codéveloppement professionnel
par deux regroupements du milieu communautaire



Le projet « Transfert et partage des savoirs : Formation et expérimentation » a été soutenu par le Programme d'action communautaire sur le terrain de l'éducation (PACTÉ) du ministère de l'Éducation, du Loisir et du Sport (MELS).

CENTRE ST-PIERRE

Coordination du projet : **SUZANNE LEROUX**, coordonnatrice de la formation

Recherche, analyse et rédaction : **MARTINE SAUVAGEAU, ÉLISE LEMAIRE et STEEVE DUPUIS**

Organisation de la tournée et des expérimentations, conception de la formation et animation de la démarche d'expérimentation : **MARTINE SAUVAGEAU, ÉLISE LEMAIRE et STEEVE DUPUIS**

Conseiller en évaluation : **DENIS ROSS**

Relecture et révision linguistique : **MARIELLE RAÏCHE**

Mise en page : **VIRGINIE CHAPEAU**

PARTENAIRES DE LA TOURNÉE DE FORMATION

Corporation de développement communautaire de Longueuil, Corporation de développement économique et communautaire de Québec, Corporation de développement communautaire de Kamouraska/ Rivière-du-Loup / Témiscouata / Basques, La Table régionale des organismes communautaires Chaudières-Appalaches, Centre régional de formation de Lanaudière et le Regroupement des organismes communautaires des Laurentides

PARTENAIRES DE L'EXPÉRIMENTATION

La Corporation de développement communautaire du Grand Charlesbourg et le Regroupement des organismes communautaires des Laurentides

Les 17 responsables de la gestion d'organismes communautaires de leur région (8 pour le ROC des Laurentides et 9 pour la CDC du Grand Charlesbourg) ayant participé aux deux groupes de codéveloppement professionnel

Nous remercions toutes les personnes qui ont contribué à la réussite de ce projet.

©Centre St-Pierre mars 2014

ISBN 978-2-924084-02-1

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



Sommaire

A. INTRODUCTION	1
A.1 Contexte de la recherche	1
A.2 Les acteurs	2
A.2.1 Le Regroupement des organismes communautaires des Laurentides (ROCL)	2
A.2.2 La Corporation de développement communautaire (CDC) du Grand Charlesbourg.	3
A.2.3 Les personnes participantes	3
A.3 Le choix de la stratégie : le groupe de codéveloppement professionnel	3
B. EXPÉRIMENTATION ROCL	5
B.1 Entente de partenariat du Centre St-Pierre avec le ROCL	5
B.1.1 Le rôle du Centre St-Pierre	5
B.1.2 Le rôle du partenaire durant l'expérimentation	5
B.2 Analyse des besoins et choix d'une stratégie	6
B.3 Les quatre journées d'expérimentation ROCL	6
B.4 Points marquants de l'évaluation des membres du groupe de codéveloppement	8
B.5 Points marquants de l'évaluation par le partenaire	9
B.6 Suites données à l'expérimentation	10
C. EXPÉRIMENTATION CDC DU GRAND CHARLESBOURG	11
C.1 Entente de partenariat du Centre St-Pierre avec la CDC du Grand Charlesbourg	11
C.1.1 Le rôle du Centre St-Pierre	11
C.1.2 Le rôle du partenaire durant l'expérimentation	11
C.2 Analyse des besoins et choix d'une stratégie	12
C.3 Les quatre journées d'expérimentation CDC du Grand Charlesbourg	13
C.4 Points marquants de l'évaluation des membres du groupe de codéveloppement	14
C.5 Points marquants de l'évaluation par le partenaire	16
C.6 Suites données à l'expérimentation	17
D. DÉFIS/OBSTACLES ET CONDITIONS GAGNANTES	18
E. CONCLUSION	23
F. POUR LA SUITE DES CHOSES...OUTILS ET RÉFÉRENCES	26
ANNEXES	27

A. Introduction

A.1 Contexte de la recherche

Depuis 40 ans, le Centre St-Pierre poursuit sa mission d'éducation populaire en offrant des services en formation, accompagnement, conférences et en intervention communautaire. Il vise, par son action et son approche pédagogique, la prise en charge et l'autonomie des personnes et des groupes dans une perspective de solidarité et de responsabilité sociale. Préoccupé par la question de la relève des personnes travailleuses et bénévoles du secteur communautaire, le Centre St-Pierre a développé une expertise dans le domaine du transfert et du partage des savoirs afin de mieux répondre aux besoins en lien avec le recrutement, l'intégration et la rétention des personnes œuvrant dans ce secteur. Pour la présente expérimentation, deux personnes formatrices/consultantes du Centre St Pierre, ont accompagné les partenaires associés à ces expérimentations : Martine Sauvageau et Steeve Dupuis.

Dans un contexte de relève organisationnelle et dans une perspective de continuité jumelée à un renouvellement des pratiques, la question du transfert et du partage des savoirs occupe une place de plus en plus importante dans les préoccupations des organismes communautaires.

Le Centre St-Pierre a réalisé plusieurs travaux illustrant l'importance de développer des stratégies de transfert et de partage des savoirs qui soient propres au milieu communautaire. La recherche exploratoire sur la relève de 2006 avait conduit à la production d'une *Boîte à outils sur la relève des travailleurs et travailleuses dans les organismes communautaires*¹ avec une mise à jour incluant la relève des bénévoles en 2011. Elle nous indiquait déjà des pistes prometteuses en termes de stratégies utilisées par le milieu communautaire afin d'assurer, dans le respect des valeurs de celui-ci, le transfert et le partage des savoirs.

Dans cette lignée, le Centre St-Pierre a voulu approfondir la question dans un autre projet de recherche soutenu par le Secrétariat à l'action communautaire autonome et aux initiatives sociales (SACAIS) qui a abouti en avril 2013 au rapport-synthèse *Transfert et partage des savoirs en milieu communautaire Pérennité et renouvellement*². On y présente les principales stratégies de transfert et de partage des savoirs connues en éducation des adultes issues de l'approche de l'apprentissage expérientiel (mentorat, coaching, jumelage et différentes formes de communautés de pratique)³ de même qu'un premier inventaire d'expériences de transfert et de partage de savoirs représentatives des expériences les plus prometteuses issues du communautaire. On découvre à quel point ces stratégies utilisant une dynamique interactive et réflexive peuvent susciter la construction de nouveaux savoirs tout en se référant aux savoirs d'origine. Ces dynamiques ne sont pas étrangères au milieu communautaire; exigeantes au niveau de l'écoute, du questionnement, de la rétroaction et des aspects relationnels, elles correspondent en tous points aux valeurs du communautaire. Bien que développées à l'origine dans d'autres secteurs (milieux des affaires et de l'éducation), ces stratégies apparaissaient prometteuses pour le milieu communautaire à condition qu'elles soient adaptées à ses valeurs et à ses pratiques.

¹ Disponible sur le site Internet du Centre St-Pierre www.centrestpierre.org sous l'onglet Publications/Boîtes à outils

² Disponible sur le site Internet du Centre St-Pierre www.centrestpierre.org sous l'onglet Publications/Boîtes à outils

³ Voir *Tableau comparatif des principales stratégies de transfert et partage de savoirs* en annexe a



Afin de pousser plus loin ces découvertes, le Centre St-Pierre a donc présenté en 2012 un projet de recherche au ministère de l'Éducation, du Loisir et du Sport (MELS) du Québec dans le cadre de son Programme d'action communautaire sur le terrain de l'éducation (PACTÉ). L'objectif général était de contribuer à la consolidation du milieu communautaire dans un contexte de relève organisationnelle. Nous proposons d'offrir une activité de formation *Stratégies de transfert et partage des savoirs en milieu communautaire* afin de présenter les stratégies existantes et l'inventaire des expériences déjà réalisées en ce sens par le communautaire. Nous avons donc permis à des groupes communautaires dans 6 régions du Québec (Lanaudière, Montérégie, Laurentides, Capitale nationale, Chaudières Appalaches et KRTB -Kamouraska, Rivière-du-Loup, Témiscouata et les Basques-) de se familiariser avec ces stratégies, mais aussi de faire l'exercice d'arrimer les besoins de leur milieu avec une de ces stratégies, les incitant ainsi à passer à l'action⁴.

De plus, en proposant à deux régions de les accompagner dans l'expérimentation d'une de ces stratégies, nous visions à adapter celle-ci aux particularités du milieu communautaire et à amorcer le développement d'une expertise spécifique à ce milieu en cette matière. Il a donc été offert à chacune des six régions où se tenait la formation *Stratégies de transfert et partage des savoirs en milieu communautaire* d'accompagner, pendant quatre journées, les personnes engagées dans l'implantation d'une stratégie de transfert et partage des savoirs. Deux régions ont accepté notre offre et les deux ont privilégié le groupe de codéveloppement professionnel comme stratégie. Le présent document présente les fruits de ces deux expérimentations.

A.2 Les acteurs

Pour l'expérimentation, le Centre St-Pierre s'est associé à deux partenaires : le Regroupement des organismes communautaires des Laurentides (ROCL) et la Corporation de développement communautaire (CDC) du Grand Charlesbourg. En outre, les personnes participantes aux groupes de codéveloppement ont été recrutées parmi les responsables à la coordination/direction d'organismes communautaires membres de ces regroupements (8 pour les Laurentides et 9 pour le Grand Charlesbourg).

A.2.1 Le Regroupement des organismes communautaires des Laurentides (ROCL)

Né au début des années 90, le ROCL regroupe aujourd'hui plus de 80% des organismes œuvrant en santé et services sociaux, ce qui en fait le regroupement d'organismes communautaires le plus important de la région des Laurentides. En plus de représenter ses 130 membres et de promouvoir et défendre leurs droits, le ROCL a pour mission de favoriser leur consolidation par le ressourcement, la formation, l'analyse et la réflexion, l'échange, la communication et la concertation. Dans ce cadre, il développe et offre un large éventail de formations.

Notre invitation de partenariat est arrivée au bon moment alors que le ROCL était en réflexion à l'effet d'offrir un « réseau d'entraide et de support » qui, tout en brisant l'isolement, répondrait aux besoins de perfectionnement des responsables de la gestion des organismes membres.

⁴ Voir calendrier de la tournée de formation en annexe b

A.2.2 La Corporation de développement communautaire (CDC) du Grand Charlesbourg.

Issue d'un regroupement des organismes du milieu (TOSC) qui a pris place au milieu des années 90, la CDC du Grand Charlesbourg regroupe 32 organismes membres. Elle a pour mission d'initier, renforcer et soutenir le développement communautaire sur le territoire du Grand Charlesbourg en s'assurant de la participation active du mouvement communautaire au développement socio-économique de son milieu. Dans ses activités, la CDC a un volet « ressourcement et formation ». Elle organise diverses activités en réponse aux besoins identifiés. Lors de la formation de base *Transfert et partage des savoirs en milieu communautaire* qui s'est déroulée le 24 octobre 2013 à la CDEC de Québec, la directrice de la CDC a émis le souhait que l'expérimentation proposée dans le cadre de ce projet puisse être offerte aux membres de son regroupement.

A.2.3 Les personnes participantes

Recrutées par chacun des partenaires, les 17 personnes participantes (15 femmes et 2 hommes) sont des responsables de la gestion (coordination et direction) d'organismes communautaires. Nouvelles ou expérimentées en gestion, elles souhaitent participer à une activité de perfectionnement professionnel leur permettant de briser l'isolement et d'améliorer leurs compétences.

A.3 Le choix de la stratégie : le groupe de codéveloppement professionnel

Après réflexion et discussions avec chacun des acteurs, la stratégie de transfert et de partage des savoirs qui correspondait le mieux aux besoins exprimés a été, dans les deux cas, **le groupe de codéveloppement professionnel**. Le groupe de codéveloppement professionnel est une forme de communauté de pratique qui, selon Etienne Wenger⁵, se définit selon trois dimensions : l'engagement mutuel, une entreprise commune et un répertoire partagé de concepts et d'outils.

Le groupe de codéveloppement professionnel consiste essentiellement en une consultation de groupe qui fonctionne dans le cadre d'un exercice structuré de réflexion où chacune des quatre à huit personnes participantes agit à tour de rôle comme « cliente » et comme « consultante ».

Le déroulement de chaque rencontre est habituellement le suivant : après une prise de contact, la personne « cliente » à la dernière rencontre fait un retour sur les apprentissages qu'elle a pu faire depuis la dernière rencontre.

Ensuite, une nouvelle personne « cliente » expose sa situation; on procède alors à une période de questions de clarification qui l'aident à préciser son objet de consultation.

Après avoir défini clairement ses attentes dans le « contrat de consultation », la personne « cliente » écoute et note les observations, idées, hypothèses que les personnes « consultantes » ont à lui communiquer. Elle en fait une synthèse et conçoit un plan d'action.

Après un temps d'intégration où chaque personne note et partage les apprentissages qui ont été faits, le groupe fait le point sur la dynamique de la rencontre et évalue le processus qui vient de se dérouler⁶.

⁵ Wenger, Etienne (2005), *La théorie des communautés de pratique, apprentissage, sens et identité*, Québec, Presses de l'Université Laval.

⁶ Voir *Processus de déroulement d'une séance de codéveloppement* en annexe c



Laissons Claude Champagne, l'un des deux coauteurs du livre de base⁷ présentant cette stratégie, définir selon ses termes le groupe de codéveloppement :

« Le groupe de codéveloppement professionnel consiste en une approche de groupe ouverte, collaborative et appréciative de réflexion sur l'action. Il vise à constituer une communauté de pratique professionnelle autour d'un nombre restreint de personnes (de 4 à 8) qui veulent se donner le temps et les moyens pour s'entraider et apprendre ensemble afin de devenir plus efficaces. Ces personnes ont comme projet commun d'explicitier leurs meilleures pratiques et se conseillent mutuellement pour élargir leur compréhension et leurs stratégies d'action à propos de leurs préoccupations, problèmes et projets; elles peuvent aussi entreprendre des actions qui ont des impacts dans leur communauté.»⁸

⁷ Payette, Adrien et Claude Champagne (1997), *Le groupe de codéveloppement professionnel*, Québec, Presses de l'Université du Québec

⁸ Champagne, Claude (2001), « Trois pistes pour enrichir la pratique du groupe de codéveloppement », article dans *Interactions*, Volume 5, numéro 2, automne 2001

B. Expérimentation ROCL

B.1 Entente de partenariat du Centre St-Pierre avec le ROCL

Le 11 septembre 2013, les deux formatrices du Centre St-Pierre affectées au projet ont rencontré les membres de l'équipe de travail du ROCL se constituant en un « comité noyau » visant à établir les règles du partenariat. Les deux organismes ont alors échangé sur leurs contextes respectifs, leurs attentes, les rôles de chacun, les disponibilités, les buts visés, les suites possibles à donner à l'expérimentation, les résultats, etc. Un calendrier de cinq rencontres du « comité noyau » a été préalablement fixé pour suivre pas à pas l'expérimentation et faire les ajustements nécessaires. Quatre de ces réunions ont été tenues.

B.1.1 Le rôle du Centre St-Pierre

Le rôle du Centre-St-Pierre comme accompagnateur consistait essentiellement à encadrer l'expérimentation. Plus concrètement, dans le cadre des 4 journées d'accompagnement, il s'agissait :

- d'offrir une formation de base sur la stratégie du groupe de codéveloppement aux personnes participantes au groupe et aux personnes déléguées par le partenaire
- de favoriser l'établissement d'une entente de collaboration entre les personnes participantes au groupe de codéveloppement
- d'animer trois séances de groupe de codéveloppement
- d'évaluer l'expérimentation afin d'en dégager des conclusions pour la continuité de ce groupe et les suites envisagées par le partenaire.

Parallèlement, le Centre St-Pierre animait les rencontres du « comité noyau » composé de personnes représentant le ROCL.

B.1.2 Le rôle du partenaire durant l'expérimentation

D'observateur à multiplicateur

Avec l'accord unanime du groupe de codéveloppement, les 3 personnes (employées) déléguées par le ROCL ont pris une posture de personnes observatrices en apprentissage.

Le ROCL a relancé les personnes participantes pour confirmer les dates et les horaires fixés et a fait la recherche de locaux adéquats. Il était entendu que le ROCL, notamment dans son rôle d'organisateur d'activités de formation pour ses membres, souhaitait rester maître d'œuvre dans l'intégration de cette stratégie dans son offre de services.

Quant au Centre St-Pierre, il était clair dès le départ que la visée d'autonomie du partenaire et des personnes participantes au groupe de codéveloppement était inscrite explicitement dans la démarche d'accompagnement. Le ROCL déciderait à quel moment et à quelles conditions il prendrait en charge la suite des choses et deviendrait le multiplicateur. Bien sûr, le ROCL restait attentif aux souhaits d'autonomie provenant des personnes participantes quant à leur propre prise en charge du groupe de codéveloppement. Ces questions et d'autres encore ont fait l'objet d'échanges et de partages entre le ROCL et le Centre St-Pierre au fil des quatre rencontres du « comité noyau ».

B.2 Analyse des besoins et choix d'une stratégie

Le regroupement connaissait bien les objectifs poursuivis par les personnes participantes car une analyse de besoins avait précédé l'offre du Centre St-Pierre dans le cadre de cette recherche. En effet, les objectifs et les besoins avaient été exprimés lors d'un sondage détaillé soumis à leurs membres, l'année précédente. Le besoin d'un «réseau d'entraide et de support » pour les responsables de la gestion est ressorti de ce sondage.

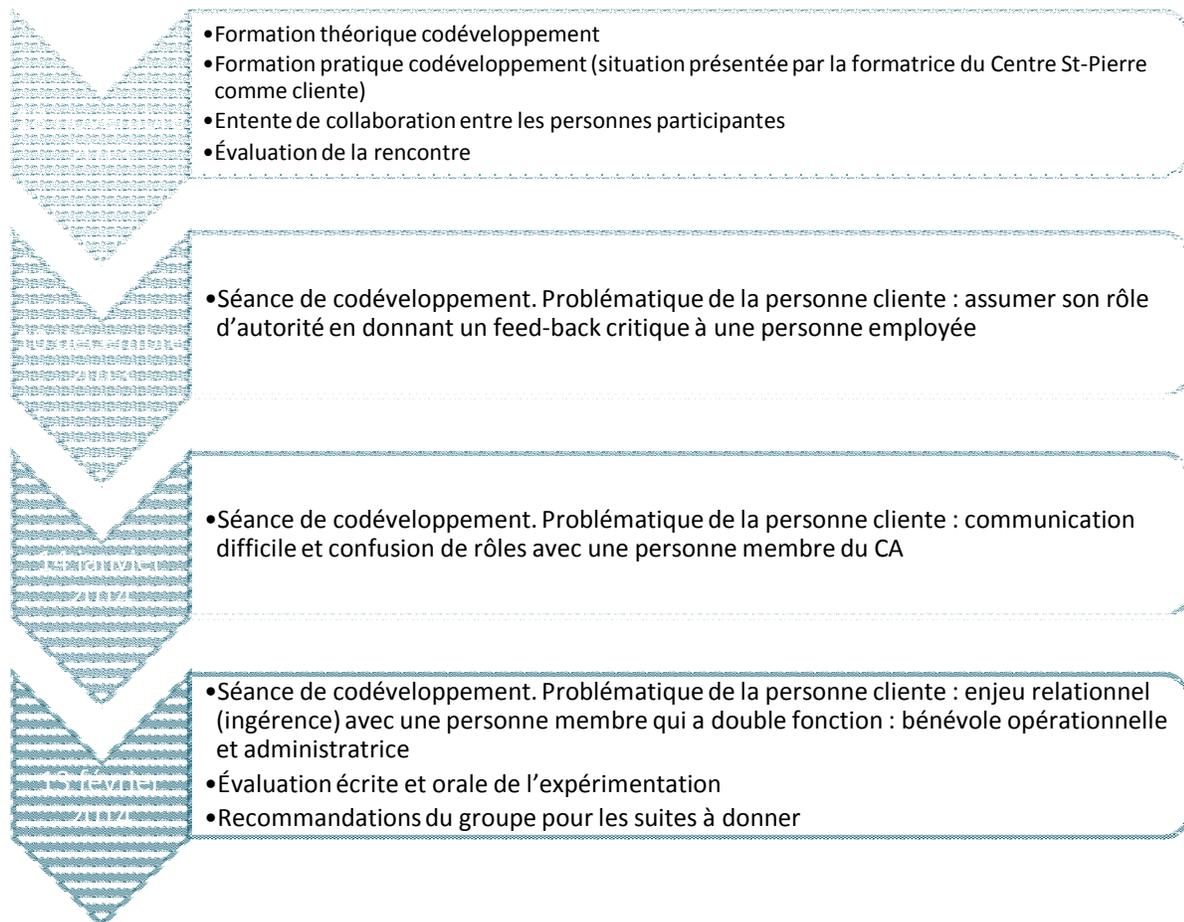
En septembre 2013, le ROCL a invité ces membres à la formation de base *Transfert et partage des savoirs en milieu communautaire* offerte dans la région par le Centre St-Pierre qui devait avoir lieu le 29 octobre suivant. Il a été mentionné que la formation servirait de point de départ au choix de la meilleure stratégie de transfert et de partage des savoirs pour leur futur groupe. Les quatre dates prévues par le ROCL et le Centre St-Pierre pour l'expérimentation d'une stratégie étaient même déjà annoncées dans l'invitation. Le choix de la stratégie a été confirmé par un exercice de réflexion élaboré lors de cette journée de formation à laquelle assistaient quelques personnes répondantes ayant exprimé leur besoin de « réseau d'entraide et de support ».

La formation de base et cet exercice de réflexion présidant au choix de la stratégie font partie des conditions favorables à la réussite de l'expérimentation : ils ont permis au groupe de préciser les objectifs poursuivis, les conditions à réunir avant le démarrage du groupe (ex. autorisation de leur conseil d'administration etc.), d'exprimer leurs appréhensions et contraintes de même que les solutions à apporter. Les principaux éléments évoqués lors de cette journée constituaient déjà l'ébauche de l'entente de collaboration déterminée plus tard lors de la première rencontre du groupe de codéveloppement. Le mot « synchronicité » a été évoqué à plusieurs reprises par le ROCL pour qualifier la parfaite adéquation entre l'offre et la demande dans la mise en place de l'expérimentation.

B.3 Les quatre journées d'expérimentation ROCL

Les rencontres -d'une durée de 3 heures- du groupe de codéveloppement se sont échelonnées de novembre 2013 à février 2014 à raison d'une rencontre par mois. Cette cohorte comptait huit participantes hautement motivées à essayer la formule de groupe de codéveloppement. La proposition de départ du Centre St-Pierre était de s'en tenir à la formule du groupe de codéveloppement professionnel telle que définie par Payette et Champagne (1997) afin de bien l'intégrer, quitte à changer la forme de leur communauté de pratique au moment de l'évaluation à la fin de l'expérimentation. Rappelons que notre proposition incluait une visée de rendre le groupe autonome aussi rapidement que possible selon leurs souhaits. Le schéma suivant donne un aperçu du déroulement de ces quatre rencontres.

Schéma 1 : déroulement des quatre rencontres d'expérimentation avec le ROCL



La première rencontre a été consacrée à une formation (en partie théorique et en partie pratique) sur le groupe de codéveloppement et à la finalisation d'une entente de collaboration écrite entre les membres du groupe. Les membres de l'équipe du ROCL (les organisateurs) ont pris leur position d'observateurs. Une démonstration de la stratégie par les personnes-ressources du Centre St-Pierre a été réalisée à cette occasion. Certaines participantes du groupe de codéveloppement ont joué le rôle de consultante alors que d'autres observaient. La démonstration a été cruciale :

« Cela a clarifié bien des choses et m'a rassurée; cela m'a fait prendre conscience du niveau de confiance et de respect que cette approche exigeait ». « La démonstration de départ m'a permis de réaliser l'effort d'écoute à fournir et de bien saisir la raison d'être de ce déroulement qui me semblait rigide au point de départ ».

La souplesse doublée de la rigueur dans l'animation a contribué également à intégrer rapidement les apprentissages; l'animateur a invité les participantes à accueillir leurs « erreurs » comme des occasions d'apprentissage pour tout le monde. Les membres de l'équipe du ROCL ont souligné que le rôle d'animateur de groupe de codéveloppement exigeait des compétences particulières en animation. Cela leur a permis d'entrevoir les possibilités d'intégration de celles-ci avec les personnes-ressources du Centre St-Pierre; ce qui a fait l'objet de discussions lors des différentes rencontres du noyau qui précédaient ou suivaient chaque rencontre du groupe de codéveloppement.

B.4 Points marquants de l'évaluation des membres du groupe de codéveloppement

Nous présenterons ici en résumé les points marquants de l'évaluation faite par les personnes participantes au groupe de codéveloppement avec quelques extraits de l'évaluation écrite et orale. Ils constituent des éléments ayant contribué à la réussite de l'expérimentation.

- La formation de base *Transfert et partage des savoirs en milieu communautaire* (29 octobre 2013) a offert une connaissance de base sur les stratégies d'apprentissage existantes et sur les expériences déjà tentées dans le communautaire. On proposait à cette occasion un exercice d'arrimage d'une stratégie avec les besoins exprimés dans son milieu qui a été bien apprécié :

« Cette formation a été assez mobilisante pour passer à l'action. Cette formation m'a permis de constater que mon organisme avait peu de mesures pour assurer le transfert des savoirs à la relève. »

La formation sur le codéveloppement lors de la première rencontre a permis de saisir cette approche et de se l'approprier. La démonstration réalisée par les deux formateurs du Centre St-Pierre a fait toute la différence :

« L'exemple présenté par la cliente (formatrice du CSP) au départ a donné le ton; la clarté dans la présentation écrite et orale du processus de déroulement d'une session de codéveloppement a été déterminante. Pas convaincue au départ, mais la démonstration a été faite de la pertinence de la démarche ».

Pour l'animation, huit personnes sur huit ont trouvé que l'animateur a gardé une posture cohérente avec l'approche réflexive; a suscité la participation et a facilité les apprentissages. Sa compétence en animation, mais surtout sa connaissance intégrée de l'approche communautaire ont été plusieurs fois soulignées :

« La qualité de l'animation a grandement contribué à l'atteinte des objectifs. Beaucoup de souplesse tout en étant rigoureux. Il vient du milieu communautaire, ça paraît ».

Le codéveloppement était la bonne stratégie à retenir (8 sur 8):

« Mettre en action les apprentissages, c'est le meilleur moyen de connaître et de comprendre. Cette stratégie correspond bien aux principes d'empowerment et de reconnaissance des savoirs essentiels en milieu communautaire. La stratégie est formelle, mais les groupes communautaires apportent de la créativité et de nouveaux moyens de l'utiliser. Chaque individu a été renforcé et reconnu dans le groupe. Formule enrichissante qui a permis l'implication et l'ouverture de chacune face à sa vulnérabilité.»

Le codéveloppement a répondu aux nombreuses attentes des participantes :

« Clarifier mon rôle; partager et échanger avec les pairs dans un contexte sécurisé et confidentiel; sortir de l'isolement; expérimenter du neuf. J'ai pu faire des apprentissages utiles et riches. Les situations présentées étaient comme le miroir de mes propres difficultés ».

L'expérimentation a permis de réaliser de nombreux apprentissages :

« J'ai appris les étapes du processus du codéveloppement et l'importance de celles-ci. J'ai appris à garder le « spot » sur la cliente et sa situation. J'ai reconnu mes compétences dans les différents rôles (cliente et consultante). Constater et échanger sur les difficultés d'apprentissage au fur et à mesure est très aidant. Un travail de réflexion se poursuit entre les rencontres et me ramène à tout le travail personnel que j'ai à faire pour avancer dans mon rôle de coordonnatrice.

Maintenant, je mets de côté ma peur d'intervenir en groupe; un gain en confiance et en assurance. J'ai une meilleure écoute. J'ai un regard nouveau sur les façons de faire mon travail. La mise en pratique des apprentissages me rend déjà plus efficace. »

Pour ce qui est d'apprendre à animer un groupe de codéveloppement et à évaluer le degré d'autonomie des participantes à la fin de l'expérimentation, la réponse a été unanime :

« Le groupe pourrait devenir autonome avec du soutien à l'apprentissage de l'animation (coaching). Quatre rencontres, ce n'est pas suffisant pour se former en plus comme animatrice du groupe et pour que le groupe soit autonome ».

Ce qui a été le plus apprécié :

- *« Le climat de confiance et d'ouverture*
- *la qualité du groupe*
- *la sécurité de l'entente de collaboration mise par écrit*
- *l'apprentissage dans et sur l'action*
- *la qualité de l'animation*
- *le modèle offert par la formatrice du CSP (exemple de cliente) dans le cadre de la formation au codéveloppement lors de la première rencontre*
- *des résultats tangibles »*

B.5 Points marquants de l'évaluation par le partenaire

L'accompagnement d'un « comité noyau » du ROCL dans la mise en œuvre d'une stratégie de transfert et partage des savoirs a favorisé l'atteinte des objectifs du partenaire:

« Les quatre rencontres du noyau précédant ou suivant les sessions du groupe de codéveloppement ont permis de bien saisir la démarche et ont favorisé notre (ROCL) implication dans le projet ».

Quant aux attentes du partenaire, elles ont été satisfaites dans la mesure où le ROCL souhaitait principalement répondre au besoin immédiat exprimé par les personnes responsables à la direction/coordination. Plus encore, le ROCL a décidé d'ajouter le codéveloppement à son offre de formation:

« La formule d'expérimentation était utile et cohérente. Même si l'accompagnement fut trop court pour assurer la relève au niveau de l'animation avec le groupe actuel, le ROCL a pu s'approprier la stratégie du codéveloppement et est prêt à poursuivre dans cette voie inspirante et pleine de sens pour le communautaire ».

Pour ce qui est de la posture d'observation des quatre séances du groupe de codéveloppement, adoptée par les personnes employées du ROCL, cette forme d'apprentissage leur a réservé d'agréables surprises :

« Même dans mon rôle d'observatrice, les moyens utilisés à cette étape du projet m'ont permis de me sentir au cœur de la démarche d'apprentissage. J'ai été fascinée par la profondeur des apprentissages qui étaient faits. J'ai apprécié cet apprentissage pratique par l'observation d'une nouvelle manière d'apprendre particulièrement adaptée à la réalité et aux valeurs du communautaire (empowerment, valorisation de l'expérience des personnes, etc.) »

B.6 Suites données à l'expérimentation

Après l'évaluation, les personnes participantes (huit femmes) au groupe de codéveloppement ont conclu qu'elles souhaitaient continuer les rencontres. Une option envisagée par le groupe a été de demander au ROCL d'établir une entente avec le Centre St-Pierre à l'effet de continuer l'accompagnement en animation du groupe pendant quatre rencontres supplémentaires afin de permettre à toutes les membres du groupe d'expérimenter au moins une fois le rôle de « cliente ». Aucune membre du groupe n'a manifesté de l'intérêt pour développer une expertise en animation du groupe dans l'immédiat.

Cet accompagnement pourrait servir en même temps d'espace de formation en animation pour les représentants du regroupement. Le ROCL a confirmé qu'il souhaitait proposer le groupe de codéveloppement dans son offre de formation et a, dans ce but, demandé au Centre St-Pierre de former et coacher des membres de son équipe en animation de groupes de codéveloppement.

C. Expérimentation CDC du Grand Charlesbourg

C.1 Entente de partenariat du Centre St-Pierre avec la CDC du Grand Charlesbourg

Le 17 octobre 2013, la directrice de la CDC du Grand Charlesbourg participait dans les locaux de la CDEC de Québec à une formation offerte par le Centre St-Pierre : *Transfert et partage des savoirs en milieu communautaire*. Elle a exprimé le souhait que les membres de son organisme puissent bénéficier de l'accompagnement proposé par le Centre St-Pierre pour l'expérimentation d'une stratégie. Après quelques échanges téléphoniques, un « comité porteur » a été mis sur pied pour encadrer le projet et une première rencontre a été fixée au 2 décembre suivant. En présence de la directrice et de deux responsables d'organismes membres de la CDC, la formatrice du Centre St-Pierre a présenté les grandes lignes du projet de recherche et les participantes ont exposé les démarches entreprises afin de répondre à un besoin de soutien exprimé par les responsables de la gestion des organismes membres de la CDC du Grand Charlesbourg (voir ci-dessous, C 2 analyse des besoins). L'intérêt d'expérimenter le groupe de codéveloppement étant présent, il a été décidé que la CDC recruterait une dizaine de personnes pour constituer un groupe-pilote. Des dates ont été proposées pour la tenue de quatre rencontres du groupe de codéveloppement dans les locaux de la CDC en janvier et février 2014. Le 18 décembre 2013, le groupe était constitué, composé de neuf personnes (7 femmes et 2 hommes) qui s'engageaient, malgré les contraintes de temps imposées par le calendrier de la recherche, à participer aux 2 rencontres par mois prévues. La fréquence idéale aurait été d'une rencontre mensuelle.

C.1.1 Le rôle du Centre St-Pierre

Le rôle du Centre-St-Pierre comme accompagnateur consistait essentiellement à encadrer l'expérimentation. Plus concrètement, dans le cadre des quatre journées d'accompagnement, il s'agissait :

- d'offrir une formation de base sur la stratégie du groupe de codéveloppement aux personnes participantes au groupe et aux employées du partenaire
- de favoriser l'établissement d'une entente de collaboration entre les personnes impliquées
- d'animer trois séances de groupe de codéveloppement
- d'évaluer l'expérimentation afin d'en dégager des conclusions pour la continuité de ce groupe et les suites envisagées par le partenaire.

Parallèlement, le Centre St-Pierre animerait les rencontres du « comité porteur » composé de la directrice de la CDC et de deux ou trois personnes représentant les membres de la CDC.

C.1.2 Le rôle du partenaire durant l'expérimentation

Dès la première rencontre du groupe de codéveloppement, la directrice de la CDC a pris une posture de personne observatrice en apprentissage. Cette posture a été acceptée unanimement par les personnes participantes au groupe de codéveloppement. Les deux autres membres du « comité porteur » sont devenues participantes au groupe de codéveloppement. Entre les rencontres, la directrice relançait les personnes participantes pour confirmer les dates et les horaires fixés.



Ici aussi, comme dans les Laurentides, il était entendu que la CDC, dans son rôle auprès de ses organismes membres, resterait maître d'œuvre dans l'intégration de cette stratégie dans son offre de formation. Pour le Centre St-Pierre, la visée d'autonomie du partenaire et des personnes participantes au groupe de codéveloppement était inscrite explicitement dans la démarche d'accompagnement dès le départ.

Des circonstances hors de notre volonté ont empêché la tenue des quatre rencontres prévues en cours d'expérimentation entre le « comité porteur » et le Centre St-Pierre. En effet, des quatre rencontres prévues, il y a eu la rencontre de démarrage le 2 décembre 2013 et il a fallu attendre au 28 février 2014, jour de la dernière rencontre du groupe de codéveloppement, pour que ces personnes se revoient dans le cadre de l'évaluation de l'expérimentation et des suites à donner à celle-ci. Par conséquent, certains ajustements n'ont pas pu être faits en cours de route.

C.2 Analyse des besoins et choix d'une stratégie

La CDC du Grand Charlesbourg avait procédé, l'année précédente, à un groupe de discussion (focus group) afin de développer son volet d'intervention « soutien aux membres » en mettant en place des mesures de soutien et des services susceptibles d'appuyer ses membres dans leurs fonctions de coordonnateur ou de directeur d'organisme »⁹. Il s'agissait d'élaborer de manière détaillée les besoins et objectifs poursuivis par les responsables de la gestion des organismes membres de la CDC en termes de formation et de développement professionnel. Les problématiques suivantes ont été identifiées :

- « tâches et rôles respectifs mal définis dans la relation de la coordination/direction avec le conseil d'administration
- diversification et non récurrence dans la recherche de financement
- isolement dans le vécu quotidien en tant que DG/coordo
- difficultés de recrutement et de rétention du personnel dans la gestion des ressources humaines,
- situations délicates dans leur rôle d'interface entre les membres du conseil d'administration et les personnes employées ou bénévoles
- lutte contre les préjugés par rapport à certains types d'organismes, approches ou clientèles dans leur rôle d'interface avec la population, enjeux de disponibilité dans la participation aux concertations ».

Il est intéressant de noter qu'on avait pris la peine d'inscrire ces problématiques dans le cadre des huit critères de l'action communautaire autonome comme le rappelle le tableau 4 du rapport d'activités du « focus group »¹⁰. Après analyse, la conclusion du « focus group » a été formulée comme suit : « avoir un lieu pour que les personnes à la coordination/direction puissent échanger entre elles ...un groupe réservé aux DG/coordo, simple et informel, initié par la CDC puis autonome »¹¹.

⁹Corporation de développement communautaire (CDC) du Grand Charlesbourg (2012), *Réalisation d'un focus group sur la notion de soutien, rapport d'activité*.

¹⁰ Id.

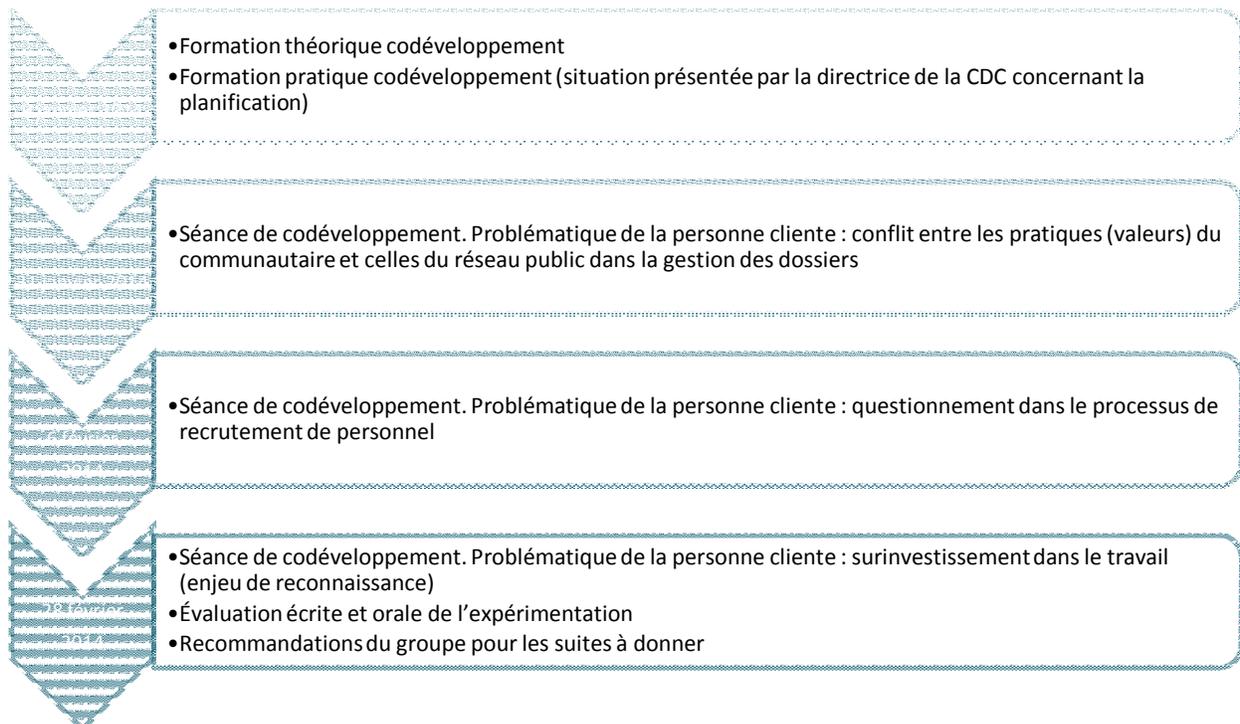
¹¹ Id.

Lors de la rencontre du « comité porteur » CDC/Centre St-Pierre, le 2 décembre 2013, les trois personnes représentant la CDC (qui avaient participé à la réalisation du « group focus » de 2012) ont pu bénéficier d'un bref rappel de la formation de base *Transfert et partage des savoirs en milieu communautaire* tenue le 24 octobre 2013 à la CDEC de Québec. Parmi les stratégies de transfert et de partage des savoirs, le groupe de codéveloppement professionnel leur a semblé être une réponse appropriée aux besoins exprimés lors du « focus group ». Cette stratégie d'apprentissage a donc été proposée aux responsables de la gestion et neuf personnes ont répondu à l'appel.

Le groupe de codéveloppement a donc démarré sans que tous les membres du groupe puissent bénéficier de la formation de base *Transfert et partage des savoirs en milieu communautaire*, confirmer ensemble le choix de la stratégie et en préciser le cadre (entente de collaboration, attentes, préalables, conditions, objectifs, solutions à différents obstacles, etc.). Comme nous le verrons plus loin, cela a eu des conséquences pour la suite de l'expérimentation.

C.3 Les quatre journées d'expérimentation CDC du Grand Charlesbourg

Les quatre rencontres –d'une durée 3 heures- du groupe de codéveloppement ont eu lieu en janvier et février 2014 à raison de deux rencontres par mois. Cette cohorte comptait neuf personnes participantes (sept femmes et deux hommes). Ici aussi, la proposition de départ du Centre St-Pierre était de s'en tenir à la formule du groupe de codéveloppement telle que définie par Payette et Champagne(1997) afin de bien l'intégrer, quitte à changer la forme de leur communauté de pratique au moment de l'évaluation de l'expérimentation. Rappelons que cette proposition incluait une visée de rendre le groupe autonome aussi rapidement que possible selon les souhaits du groupe. Le schéma suivant donne une idée du déroulement de ces quatre rencontres :



La première rencontre a été consacrée à une formation (en partie théorique et en partie pratique) sur le groupe de codéveloppement. Une démonstration de la stratégie a été réalisée où une personne-

ressource du Centre St-Pierre animait la session alors que la directrice de la CDC se prêtait au rôle de « cliente » (celle-ci a repris son rôle d'observatrice pour les trois rencontres subséquentes). Certaines participantes du groupe de codéveloppement ont joué le rôle de consultante alors que d'autres observaient.

Les participantes ont souligné que la formation a été intéressante, mais insuffisante pour bien assimiler la dynamique et le processus du codéveloppement et le différencier des autres stratégies (par exemple, le cercle d'apprentissage où les savoirs techniques trouvent davantage leur place). Des réunions plus fréquentes du « comité porteur » auraient sans doute permis de faire quelques ajustements -par exemple : tenir compte du fait que les personnes participantes au groupe de codéveloppement n'avaient pas assisté à la formation *Transfert et partage des savoirs en milieu communautaire* en octobre 2013 et offrir une formation de base sur le codéveloppement plus élaborée. Malgré tout, une bonne connaissance de base du déroulement d'une séance de codéveloppement a été assimilée et les personnes participantes ont apprécié « *la qualité des échanges et la belle synergie qui s'est créée* ».

Les autres rencontres ont permis à trois participantes de jouer le rôle de « cliente ». Comme on le voit au tableau 2, les enjeux abordés dans les situations présentées sont reliés directement à leurs fonctions de responsables d'organismes communautaires. Soulignons, en particulier, l'enjeu abordé à la deuxième session sur les fonctions de gestion en lien avec les valeurs et pratiques du communautaire qui ramène l'importance d'ancrer quelque stratégie d'apprentissage que ce soit au contexte dans lequel cet apprentissage s'inscrit, nommément ici, l'action communautaire autonome.¹²

C.4 Points marquants de l'évaluation des membres du groupe de codéveloppement

À la fin des quatre rencontres du groupe, les commentaires exprimaient la satisfaction d'avoir participé à « *une expérience jamais vécue qui correspondait à un besoin* ». Une participante a souligné que c'était une « *belle démonstration qu'une structure dans la démarche est importante pour favoriser l'introspection et pour apprendre à verbaliser ce qui s'est réellement passé* ». Une autre participante a rappelé la nécessité d'établir une entente de collaboration claire et concrète dès le départ : « *ça prend des conditions acceptées par tout le monde* ». L'importance de la confidentialité et de l'ouverture à la différence de l'autre n'ayant pas été assez soulignée, la question de la proximité des personnes est restée un réel défi. Pour les suggestions visant à améliorer l'accompagnement, elles témoignent des changements imprévus dans le déroulement de celui-ci empêchant, par exemple, l'établissement d'une entente de collaboration explicite entre les personnes participantes et mise par écrit lors de la première rencontre.

Dans l'ensemble, toutes les personnes, sauf une, ont trouvé que l'approche d'accompagnement, qui consistait à former en même temps que l'on expérimente, facilitait les apprentissages :

« *C'est trop court quatre rencontres; l'expérience de « cliente » a été très enrichissante; comme consultante, ça été moins évident* ».

L'échéancier du projet de recherche a été une contrainte non négociable en termes de fréquence des rencontres (aux deux semaines) : « *une démarche moins condensée dans le temps aurait permis une expérimentation plus réaliste* ». Par contre, le nombre de rencontres prévu (quatre) a été respecté.

¹² Voir Définition de l'action communautaire (Extrait du Cadre de référence en matière d'action communautaire 2004) en annexe d

Pour ce qui est de l'animation, neuf personnes sur neuf ont trouvé que la personne-ressource à l'animation maîtrisait bien le sujet, qu'elle favorisait la participation par son attitude et qu'elle a gardé une posture cohérente avec l'approche réflexive. Toutes ont été d'accord pour dire que l'apprentissage des compétences de l'animation n'a pas pu être réalisé à l'intérieur de cette courte expérimentation. Pour conclure, elles ont ajouté que le rôle d'animateur de groupe de codéveloppement exigeait des compétences particulières en animation. L'apprentissage de ces compétences en animation suppose un encadrement qui dépassait les possibilités de la présente expérimentation. Cette question a été abordée lors de la dernière rencontre du groupe (Voir C.6 suite données à l'expérimentation).

Pour la formation de base *Transfert et partage des savoirs en milieu communautaire* (17 octobre 2013), rappelons que la majorité des membres du groupe n'avait pu y assister. Cela a eu pour conséquence que la plupart d'entre eux trouvait difficile de situer la stratégie choisie par rapport à d'autres approches possibles :

« J'aurais aimé participer à cette formation pour saisir les impacts à long terme du codéveloppement et le positionnement de la démarche par rapport à d'autres stratégies ». « Au moins, il aurait fallu avoir la formation abrégée du « groupe porteur ».

La formation sur le codéveloppement lors de la première rencontre n'a pas été pleinement satisfaisante. Les documents d'accompagnement n'avaient pas été envoyés à l'avance et la démonstration que devaient faire les deux personnes formatrices du Centre St-Pierre a dû être annulée à la dernière minute à cause de circonstances imprévisibles :

« J'ai une meilleure connaissance de base de la dynamique et du processus du codéveloppement ». « Il aurait été intéressant que tous les membres aient les documents au départ ». « Je suggère d'expliquer davantage ce qu'est le codèV dans une première rencontre puis entrer dans l'expérimentation ».

Pour ce qui est du choix de la stratégie (codéveloppement), l'ensemble des personnes a eu une appréciation positive :

« J'ai vu la force et l'intelligence collective d'un groupe ». « C'est un lieu de ressourcement qui permet de briser l'isolement et l'impuissance; le respect et le non-jugement donnent la confiance d'exposer nos situations; un vrai outil de développement du pouvoir d'agir que je peux appliquer au niveau de l'équipe de travail ». « J'ai pris conscience des différentes forces individuelles mises en collectif ». « Chaque milieu devrait pouvoir bénéficier de ce processus et je souhaite que le groupe continue ses rencontres ».

L'expérimentation a répondu à la plupart des attentes sauf pour une personne qui avait des attentes en termes d'apprentissage de savoirs techniques. Dans l'ensemble, les apprentissages réalisés ont été variés :

- *« Je garde mieux le « spot » sur la personne qui partage une situation*
- *J'ai appris l'importance de l'écoute, de l'empathie, du non-jugement*
- *Une meilleure connaissance de moi- savoir être*
- *Gain en confiance et en distanciation*
- *Une méthodologie liée au codèV*
- *Une gestion efficace du temps*
- *Une autre manière d'appréhender les problématiques*

- *J'ai une meilleure identification des dysfonctionnements et une construction d'outils organisationnels avec mon équipe de travail*
- *Cela m'a permis de découvrir les personnes que je côtoie sous un autre angle*
- *J'ai pu transférer les habiletés apprises dans une interaction avec mon CA*
- *J'ai amélioré mon processus d'embauche*
- *Je fais confiance à mon jugement*
- *J'ai appris à reconnaître que mon travail est valorisant ».*

Pour ce qui est de l'autonomie du groupe, les personnes participantes croyaient dans l'ensemble que le groupe pourrait devenir autonome avec une période de transition.

C.5 Points marquants de l'évaluation par le partenaire

L'évaluation avec le groupe partenaire a pris la forme d'une entrevue dirigée avec la directrice de la CDC du Grand Charlesbourg le 28 février 2014. Nous vous en présentons quelques extraits :

Pour ce qui est de la formation de base *Transfert et partage des savoirs en milieu communautaire* (17 octobre 2013), celle-ci avait été assez mobilisante pour donner le goût de passer à l'action :

« Cette formation m'a enthousiasmée; elle a apporté les bases théoriques nécessaires permettant de mieux arrimer les besoins de nos membres avec la meilleure stratégie pouvant y répondre. Avoir su, j'aurais invité des membres. Le fait que les membres du groupe de codéveloppement n'ont pas assisté à la formation du 17 octobre n'a pas aidé; on aurait eu besoin d'une formation spécifique plus détaillée sur le codéveloppement pour ceux-ci. Le guide écrit, présenté lors de la première rencontre, n'était pas suffisant. J'aurais apprécié que la grille fournie à la future cliente pour préparer sa situation soit plus élaborée ».

La directrice a pris une posture d'observation pendant les quatre sessions du groupe de codéveloppement. Cela lui a permis d'apprécier la stratégie tout en prenant du recul face à celle-ci. Elle aurait souhaité cependant avoir une grille d'observation pour prendre des notes :

« J'ai apprécié les qualités d'animation de la personne-ressource. Comme organisatrice de l'activité, mon rôle d'observatrice m'a permis de mieux apprécier comment la stratégie choisie répondait aux besoins exprimés dans le « focus group ». La formule était alignée avec la demande et le souci de ne pas cristalliser un problème; ça permet d'aller plus loin, de faire des apprentissages. Le fait que ce soit structuré a permis de développer de nouvelles habiletés. Le codéveloppement est démocratique et est en droite ligne avec la notion d'empowerment. Les rencontres rapprochées n'ont pas été faciles à planifier, mais cela manifeste le grand intérêt que les personnes avaient; un absentéisme très faible confirme cette grande motivation. L'absence de Martine (formatrice du Centre St-Pierre) pendant les premières rencontres n'a peut-être pas contribué à l'intégration souhaitée de ce qu'est le groupe de codéveloppement (par exemple, pas d'entente de collaboration).

Pour ce qui est de l'accompagnement du « comité porteur » de la CDC dans la mise en œuvre d'une stratégie de transfert et partage des savoirs, il faut souligner que, des quatre rencontres prévues avant ou après les rencontres du groupe de codéveloppement, seules la première rencontre de démarrage en décembre et la rencontre d'évaluation à la fin février ont eu lieu :

« Les deux rencontres manquantes auraient sans doute permis certains ajustements, mais elles auraient ajouté de la lourdeur aux membres de ce comité qui, en même temps, observaient ou participaient au groupe de codév. Je suis satisfaite du partenariat avec le Centre St-Pierre ».

Selon la directrice, le projet a bien répondu à ses attentes :

« Mon attente était de trouver un véhicule qui permette aux gestionnaires d'échanger sans que cela ne devienne un mur de lamentations; un lieu privilégié où la personne qui expose sa situation soit accueillie sans jugement et avec respect. Je suis contente parce qu'on a répondu aux besoins exprimés dans le « focus group ». J'ai pu observer qu'une membre du groupe a déjà utilisé l'approche du codèv dans un processus de prise de décision de son CA. Moi-même, j'ai fait des liens de par ma position stratégique comme responsable de la CDC. J'ai apprécié l'humour, le respect, les compétences et les connaissances des deux personnes formatrices du Centre St-Pierre. Vous prenez le temps d'expliquer les choses et vous avez le souci de bien transmettre cette stratégie d'apprentissage. La foi en ce que vous faites est contagieuse ».

C.6 Suites données à l'expérimentation

Après l'évaluation, les neuf personnes participantes au groupe de codéveloppement ont conclu qu'elles souhaitent continuer les rencontres; la fréquence idéale : une rencontre aux six semaines. Elles souhaitent faire du rattrapage au niveau de la formation de base sur les différentes stratégies de transfert et de partage des savoirs, sur la formation plus spécifique sur le groupe de codéveloppement et bâtir l'entente de collaboration. Afin que tout le monde puisse vivre le rôle de client, elles souhaitent être accompagnées (coaching) pour les cinq prochaines rencontres et en profiter pour faire l'apprentissage de l'animation du groupe, deux personnes participantes en ayant manifesté le désir. Une option envisagée a été de demander à la CDC d'obtenir une offre de service du Centre St-Pierre pour cet accompagnement et de rechercher le financement pour couvrir les frais de cette activité.

La directrice de la CDC a aussi exprimé le désir que cela continue et même d'en faire bénéficier d'autres membres. Mais la CDC disait, à la fin de l'expérimentation, ne pas être en mesure de prendre le relais de manière autonome. Une recherche de financement sera donc faite pour assurer ce relais. En attendant, les trois candidates (la directrice a ajouté son nom à ceux des deux personnes qui avaient le goût de se former à l'animation) à l'apprentissage de l'animation vont proposer leurs services à leurs collègues et évaluer avec le groupe jusqu'où cette solution pourra assurer la continuité du groupe déjà formé et même conduire à son autonomie.

D. Défis/obstacles et conditions gagnantes

Dans le rapport-synthèse *Transfert et partage des savoirs en milieu communautaire Pérennité et renouvellement* (page 118) produit par le Centre St-Pierre en avril 2013, il ressortait cinq grands défis et obstacles et autant de conditions nécessaires à remplir pour bien répondre aux besoins de transmission et de partage des savoirs en milieu communautaire. Dans le tableau suivant, nous reprendrons ces défis et obstacles à la lumière des expérimentations avec les deux regroupements. Ces expérimentations nous permettent de confirmer la justesse des constats de la recherche exploratoire menée par le Centre St-Pierre et de dégager des conditions favorables à l'implantation d'une communauté de pratique comme le groupe de codéveloppement professionnel. Le résumé suivant peut servir de guide pour toute expérience de même nature.

Défis/obstacles

1. *La valeur que l'organisme accorde au transfert et partage des savoirs versus le syndrome de « pas le temps, pas d'argent »*

Solutions et conditions

1. a) Les deux regroupements partenaires (ROCL et CDC du Grand Charlesbourg) sont expérimentés, offrent un volet formation et possèdent :
 - Une expertise sur la question du transfert des savoirs
 - La connaissance du milieu communautaire
 - Un bassin de membres
 - La connaissance des besoins des membres.

Les deux ont investi temps et ressources pour la réflexion, l'assimilation de nouvelles idées et façons de faire, la planification, l'évaluation et les échanges sur les adaptations nécessaires.

1. b) Les conseils d'administration des organismes communautaires ont pris l'engagement de dégager du temps pour leurs responsables à la direction/coordination afin qu'ils et elles puissent participer au groupe de codéveloppement.

1. c) De par son expertise et un financement à la recherche (MELS), le Centre St-Pierre a grandement contribué au bon déroulement des expérimentations.

Condition gagnante: les organisations qui valorisent le groupe de codéveloppement comme stratégie de transfert et partage des savoirs prennent l'engagement de dégager des ressources et du temps.

2. La valeur aux yeux des personnes qui y participent versus la « dépendance à l'urgence d'agir »

Solutions et conditions

Les personnes composant les deux cohortes ont témoigné de la valeur accordée au groupe de codéveloppement:

- par leur qualité d'écoute et leur présence assidue, par l'expression explicite de leur intérêt et motivation
- par l'engagement tenu à respecter de manière responsable une entente de collaboration (confidentialité, lieu sécuritaire et égalitaire, reconnaissance de la valeur de chacune, la démarche appartient aux membres du groupe, etc.)
- par la rigueur et une grande capacité et volonté à s'investir dans une relation de coconstruction
- par le choix et le maintien du choix du groupe de codéveloppement professionnel comme stratégie à privilégier pour une réflexion sur leurs pratiques malgré les contraintes de temps ou l'inconfort de la proximité
- par une grande ouverture à une nouvelle façon d'apprendre ensemble
- la conviction réaffirmée que l'expérience de chacune des personnes devient une ressource pour toutes et l'accueil aux heureuses découvertes.

Condition gagnante : Les personnes participantes témoignent de la valeur accordée au groupe de codéveloppement par des attitudes et des comportements manifestant leur engagement mutuel vis-à-vis le projet commun et l'importance accordée à l'apprentissage et au soutien par les pairs.

3. La valeur aux yeux des bailleurs de fonds ou « gare à l'abandon démobilisateur »

Solutions et conditions

3. a) Dans le cadre du présent projet, le soutien financier du MELS accordé au Centre St-Pierre a été crucial dans l'expérimentation d'une stratégie d'apprentissage par le biais de l'implantation d'un projet-pilote. Cependant, le financement des suites n'est pas assuré et cette situation a un possible effet démobilisateur par l'instabilité, voire l'abandon, en cours de route, d'un projet qui suscite de grandes attentes.

De son côté, le ROCL bénéficiera d'un soutien financier pour couvrir les frais d'un accompagnement visant l'autonomie du groupe et celle du partenaire comme multiplicateur d'autres groupes de codéveloppement.

Dans le cas de la CDC du Grand Charlesbourg, le manque de soutien financier à court terme a incité des membres du groupe à prendre l'initiative d'animer le groupe de codéveloppement et d'évaluer, au fur et à mesure, son degré d'autonomie.

3. b) Cela suppose également que les bailleurs de fonds et leurs programmes de soutien soient ouverts à des approches d'apprentissage hybrides, moins traditionnelles tout en étant mieux adaptées à la culture du communautaire.

Condition gagnante : Les bailleurs de fonds qui valorisent le groupe de codéveloppement accordent un soutien financier substantiel et récurrent pour soutenir l'implantation et le maintien des groupes jusqu'à leur autonomie.

4. La mise en place de systèmes et de lieux versus l'improvisation

Solutions et conditions

Des deux expérimentations se dégage la nécessité d'établir et de suivre une démarche découpée en étapes claires et concrètes pour assurer le succès de l'implantation d'un groupe de codéveloppement adapté au milieu communautaire. Pour les deux expérimentations, les items suivants étaient présents:

Les préalables :

- Pour l'organisme initiateur du projet, trouver et engager les ressources nécessaires (financement, personnes-ressources, etc.)
- Établir des règles claires de collaboration avec les organismes partenaires; clarification des rôles et des attentes
- Pour les organismes partenaires, s'engager en termes de disponibilité et de ressources
- Pour les personnes participantes au groupe de codéveloppement, un engagement mutuel et la conviction partagée qu'on peut apprendre les uns des autres par l'établissement d'une entente de collaboration définissant les règles de fonctionnement du groupe.

Le contexte :

- D'abord, connaître ce qui existe. Moyen : la formation de base *Transfert et partage des savoirs en milieu communautaire* a contribué à mieux connaître les stratégies existantes et les expériences déjà tentées dans le milieu communautaire
- Procéder à une analyse des besoins et de la situation présente des personnes et des organismes. Moyens : un sondage (ROCL), un « focus group » (CDC du Grand Charlesbourg)
- Bien arrimer les besoins/situation actuelle avec la stratégie appropriée (les préalables, les conditions, les objectifs poursuivis et impacts recherchés, difficultés appréhendées et solutions identifiées). Moyen : faire un exercice de réflexion d'arrimage besoins/stratégie
- Décider de la tenue d'un projet-pilote afin d'expérimenter la stratégie retenue.

L'organisation :

- Recruter les personnes participantes, fixer un calendrier de rencontres, trouver des lieux adéquats, faire les relances nécessaires
- prévoir des outils d'évaluation.

L'expérimentation :

- L'animation : outre les compétences¹³ habituelles recherchées pour l'animation du groupe de codéveloppement, la présente expérimentation a souligné l'importance pour la personne-ressource d'avoir intégré la culture organisationnelle du milieu communautaire
- la formation aux différents rôles : client, consultant, animateur et organisateur (un outil écrit de formation et un apprentissage de type expérientiel -apprendre en le faisant- ont été proposés aux personnes participantes)
- déterminer un nombre minimum de séances complètes de codéveloppement : trois séances ont été tenues dans le cadre de cette expérimentation et le nombre s'est révélé insuffisant.

L'évaluation :

- Évaluer de manière continue et faire les ajustements requis au fur et à mesure
- Procéder à une évaluation finale et globale écrite et orale avec les personnes participantes et avec les organismes partenaires.

Les suites à donner :

Chaque groupe de participants en lien avec son regroupement voit à identifier les suites qu'il souhaite donner à l'expérimentation et recherche les moyens permettant d'en assurer la continuité, s'il y a lieu. Pour le ROCL, via un accompagnement du Centre St-Pierre, les personnes déléguées recevront une formation à l'animation d'un groupe de codéveloppement; les membres de la cohorte de la CDC du Grand Charlesbourg ont décidé de poursuivre de manière autonome.

Condition gagnante : Pour assurer une implantation réussie des groupes de codéveloppement, il est important que celle-ci s'inscrive dans une démarche planifiée qui soit adaptée au milieu communautaire.

¹³ Association québécoise du codéveloppement professionnel, (2012), *Animateur de groupes de codéveloppement professionnel* Charte des compétences www.aqcp.org

5. *L'ouverture aux idées nouvelles et le maintien de la détermination à développer ses savoirs versus « vive la bonne vieille formation traditionnelle »*

Solutions et conditions

Comme nous le disions en 2013¹⁴, souvent en comparant avec les formes plus traditionnelles d'apprentissage à contenus prédéterminés- 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. Des appréhensions ont été nommées dès le départ à savoir si la formule permettrait de rencontrer les objectifs poursuivis. Dans cette expérimentation, l'intérêt de rendre explicites des savoirs tacites sur une base d'engagement volontaire et collectif, d'apprendre les uns des autres, a été suffisamment mobilisateur pour s'engager dans celle-ci malgré la part d'inconnu et une cohabitation avec les différences qui n'est pas toujours aisée à vivre. Certaines personnes participantes ont bien exprimé le double défi qui était devant elles : apprendre ensemble et apprendre à apprendre ensemble, le tout en restant situé en contexte communautaire.

La solution envisagée par les deux cohortes s'est inscrite dans un engagement ferme à expérimenter une nouvelle formule d'apprentissage, celle du codéveloppement telle qu'elle est présentée par ses deux coauteurs et initiateurs (Payette et Champagne, 1997) et de contribuer activement, par une évaluation continue, à son adaptation à leur contexte communautaire.

Les apprentissages réalisés en termes de compétences fondamentales telles que ressentir, réfléchir et agir, nous renseignent sur l'effet structurant d'une stratégie d'apprentissage issue de la théorie de communauté de pratique et de la pratique réflexive comme le groupe de codéveloppement:

- Résolution de problèmes complexes par une pratique réflexive
- Nouvelles perspectives sur les situations vécues
- Exploration de nouvelles avenues d'action
- Soutien et reconnaissance
- Renforcement du pouvoir d'agir
- Décodage de son modèle d'action
- Expérimentation du pouvoir de la vulnérabilité
- Meilleure capacité d'écoute et de présence à soi et à l'autre
- Recul vis-à-vis le quotidien
- Découvertes sur les autres
- Contribution à l'évolution de la pratique

Condition gagnante : L'implantation réussie d'un groupe de codéveloppement suppose l'ouverture aux idées nouvelles dans un engagement responsable, volontaire et collectif vis-à-vis la réalisation des objectifs d'apprentissage.

¹⁴ Centre St-Pierre (2013), *Transfert et partage des savoirs en milieu communautaire Pérennité et renouvellement*, p.120

E. Conclusion

À n'en pas douter, le groupe de codéveloppement professionnel est une stratégie qui, théoriquement, convient tout à fait au milieu communautaire. Dans la pratique, par contre, notre expérimentation nous indique qu'il faudra rester vigilant afin de s'assurer que son utilisation se fasse en tenant compte des valeurs de ce milieu et, en particulier pour l'aspect « animation ».

Une connaissance intégrée des particularités du milieu communautaire

Puisque les membres d'un groupe de codéveloppement professionnel ont pour projet commun d'explicitier leurs meilleures pratiques (Champagne, 2001), il est important que la démarche d'explicitation de l'action (la mise en mots des savoirs tacites) ne soit pas contrée par des relances prescriptives qui, de surcroît, appartiendraient à un contexte dont les valeurs seraient incompatibles avec celles du communautaire.

Comme on le voit au tableau 1, les enjeux abordés dans les situations présentées par les « clientes » lors des trois séances subséquentes sont reliés directement à leurs fonctions de responsables d'organismes communautaires. Les enjeux de pouvoir liés à la fonction d'autorité de la personne responsable de la gestion d'organismes communautaires s'inscrivent dans une culture organisationnelle déterminée. Une connaissance intégrée de la culture communautaire est nécessaire pour bien saisir les enjeux au cours de l'animation. Par exemple, la connaissance de la perspective du développement du pouvoir d'agir (DPA) des personnes et des collectivités¹⁵ -philosophie de base d'intervention dans les groupes communautaires- ou l'approche d'éducation populaire doivent faire partie, selon nous, du bagage de compétences de l'animateur d'une communauté de pratique en milieu communautaire.

Les séances de codéveloppement professionnel débouchent sur des questionnements sur les modèles d'action, en particulier sur les représentations (interprétations, croyances, émotions, valeurs) qui président aux comportements et aux pratiques sociales. Comme le dit Jean-Claude Abric¹⁶, « *les représentations élaborées ou induites dans les situations d'interaction jouent un rôle souvent plus important que les caractéristiques objectives dans les comportements adoptés par les sujets ou les groupes* ». Les situations complexes évoquées par les personnes participantes supposent chez la personne animatrice du groupe comme chez les personnes consultantes une connaissance et une sensibilité aux particularités du milieu communautaire, autrement dit, « un répertoire partagé de concepts et d'outils » (Wenger, 2005). Sans cela, la demande de la « cliente » risque d'être mal comprise, voire déformée.

Dans le même sens, les termes « client » et « consultant » réfèrent à une « structure de service » plutôt qu'à une « structure de coopération » respectant la « règle du partenariat » (St-Arnaud, 2003)¹⁷ plus proche de la philosophie de l'action communautaire. Il restera au milieu communautaire à être assez créatif pour suggérer de nouveaux termes qui reflètent davantage la dynamique de coconstruction inhérente à la démarche du codéveloppement.

¹⁵ Le Bossé, Yann (2012), *Sortir de l'impuissance, Invitation à soutenir le développement du pouvoir d'agir des personnes et des collectivités*, Québec, Éditions Ardis

¹⁶ Abric, Jean-Claude (2011), *Pratiques sociales et représentations*, Paris, PUF, p.11

¹⁷ St-Arnaud, Yves (2003), *L'interaction professionnelle, Efficacité et coopération*, 2e édition revue et augmentée, Presses de l'Université de Montréal

Dans notre expérimentation, les participantes ont exprimé une très grande satisfaction à l'égard de la compétence de l'animateur. En effet, ce dernier a su favoriser l'émergence de nouvelles perspectives et solutions par sa connaissance de la culture du milieu communautaire jumelée à sa compétence en animation à la fois rigoureuse et souple d'un groupe de codéveloppement.

Nouvelles questions

Dans le rapport-synthèse *Transfert et partage des savoirs en milieu communautaire Pérennité et renouvellement* (page 64) produit par le Centre St-Pierre en avril 2013, nous en arrivions à énoncer, dans notre conclusion, quelques idées fortes¹⁸ qui ressortaient de la mise en parallèle :

- a) du portrait des stratégies d'apprentissage expérientiel existantes
- b) du cadre de référence du milieu communautaire
- c) de l'inventaire des stratégies expérimentées par le communautaire.

Nous avons constaté que les milieux communautaires, de par leur culture, sont des **terreaux fertiles** pour le développement de pratiques de transfert et de partage des savoirs, en particulier pour les stratégies d'apprentissage de type expérientiel qui misent sur la **réhabilitation de l'expérience et de l'action**. Nous avons observé qu'une **dimension relationnelle forte** et l'idée d'un **cheminement en commun** façonnaient les pratiques de transfert et de partage des savoirs et qu'une logique d'**autonomisation** des personnes, des organisations et des collectivités prévalait. Malgré le manque de temps, tous avaient exprimé une volonté d'instaurer des **espaces de réflexion au cœur de l'action** et la capacité de chacune des personnes de prendre une **part active** à l'évolution de la (sa) situation était mise de l'avant. Dans les pratiques inventoriées, toutes s'inscrivaient à l'intérieur d'une culture communautaire valorisant la **coconstruction** dans une dynamique **interactive et réflexive**. Dans un contexte où les demandes adressées aux organisations communautaires sont de plus en plus **lourdes et complexes**, celles-ci sont incitées à redéfinir, **en fidélité avec leur culture**, 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.

Ces idées nous semblaient constituer un fondement dans la poursuite de notre réflexion et des assises pour l'essor des pratiques de transfert et de partage dans le milieu communautaire. De l'analyse des besoins à l'évaluation, en passant par le choix de la stratégie et les moyens utilisés pour favoriser son implantation, sans oublier la qualité du partenariat établi entre les différents acteurs, la présente expérimentation de la stratégie du groupe de codéveloppement, trop brève au dire de plusieurs personnes participantes, nous amène aux mêmes conclusions, mais elle a aussi amené de nouvelles questions :

1. L'expérimentation ayant fait ressortir l'importance d'un organisme/regroupement qui chapeaute l'implantation du groupe de codéveloppement, comment faire la promotion et étendre la réflexion autour de la question du transfert et de partage des savoirs de même que des expériences déjà réalisées dans le milieu communautaire auprès de ces regroupements? Le tout

¹⁸ Centre St-Pierre (2013), *Transfert et partage des savoirs en milieu communautaire Pérennité et renouvellement*, p.64

- afin de favoriser le meilleur choix possible de stratégie selon les besoins et les contextes des personnes et de groupes?
2. Étant donné le court laps de temps qu'a duré l'expérimentation, quelle forme ces deux cohortes vont-elles donner à leur communauté de pratique avec le temps? Vont-elles coller à la formule « groupe de codéveloppement professionnel » ou la modifier?
 3. L'animation du groupe, compétente et surtout bien ancrée dans les valeurs du communautaire, ayant été identifiée comme rôle-clé dans l'implantation réussie du groupe de codéveloppement dans notre expérimentation, comment bâtir une offre de formation qui développe ce type de compétence en conformité avec la culture du communautaire?
 4. Étant donnée la grande appréciation du type d'accompagnement proposé dans cette expérimentation par le Centre St-Pierre, comment s'assurer que l'accompagnement/formation présidant à l'implantation d'un groupe de codéveloppement en milieu communautaire soit fait en concordance avec les valeurs et les principes de ce milieu (démarche d'éducation populaire, apprentissage dans l'action et par une réflexion sur l'action, développement du pouvoir d'agir) et favorise l'autonomie des cohortes le plus rapidement possible?

Selon une recherche sur la répartition des milieux qui utilisent le codéveloppement que l'on peut retrouver sur le site Internet¹⁹ de l'Association québécoise du codéveloppement professionnel (AQCP), les organismes communautaires sont les moins nombreux (3%) à avoir utilisé cette stratégie d'apprentissage. Il reste encore du chemin à faire pour développer, eu égard à cette stratégie, une expertise et une généralisation des pratiques qui soient respectueuses des valeurs du communautaire. Le Centre St-Pierre entend poursuivre cette recherche afin d'étendre les connaissances sur le développement des communautés de pratique comme le groupe de codéveloppement professionnel en milieu communautaire et répondre aux questions formulées ci-haut.

¹⁹ Données recueillies entre 1997 et 2010, www.aqcp.org/

F. Pour la suite des choses...outils et références

Livres et articles

Abric, Jean-Claude (2011), *Pratiques sociales et représentations*, Paris, PUF, p.11

Corporation de développement communautaire(CDC) du Grand Charlesbourg (2012), *Réalisation d'un focus group sur la notion de soutien, rapport d'activité*

Centre St-Pierre (2011), *Boîte à outils sur la relève des travailleurs, des travailleuses et des bénévoles dans les organismes communautaires*, Montréal

Centre St-Pierre (2013), *Transfert et partage des savoirs en milieu communautaire Pérennité et renouvellement*, Montréal

Champagne, Claude (2001), « Trois pistes pour enrichir la pratique du groupe de codéveloppement », article dans *Interactions*, Volume 5, numéro 2, automne 2001

Le Bossé, Yann (2012), *Sortir de l'impuissance, Invitation à soutenir le développement du pouvoir d'agir des personnes et des collectivités*, Québec, Éditions Ardis

Payette, André et Claude champagne (1997), *Le groupe de codéveloppement professionnel*, Québec, Presses de l'Université du Québec

St-Arnaud, Yves (2003), *L'interaction professionnelle Efficacité et coopération*, 2è édition revue et augmentée, Presses de l'Université de Montréal

Wenger, Etienne (2005), *La théorie des communautés de pratique, apprentissage, sens et identité*, Québec, Presses de l'Université Laval

Sites Internet

Pour en savoir plus sur le groupe de codéveloppement professionnel :

www.aqcp.org

Pour consulter les rapports de recherche, l'offre de formations/ accompagnements et les Boîtes à outils du Centre St-Pierre :

www.centrestpierre.org

Pour en savoir plus sur nos partenaires dans cette expérimentation:

www.roclaurentides.com

www.cdccharlesbourg.com

Pour le Cadre de référence en matière d'action communautaire, 2004 :

<http://www.mess.gouv.qc.ca/sacais/action-communautaire/cadre-reference.asp>

ANNEXES

Annexe a : Tableau comparatif des principales stratégies de transfert et partage de savoirs

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.



Tournée de formation du Centre St-Pierre Automne 2013

Transfert et partage des savoirs en milieu communautaire

Description

Problème de relève? Perte de savoirs? Aujourd'hui, dans un contexte de relève organisationnelle, de formalisation des pratiques et de complexité des problématiques sociales et des besoins des personnes, l'intérêt des organismes communautaires pour la question de la transmission et le partage des savoirs, est grandissant.

Plusieurs organisations ont développé différentes stratégies de transmission et de partage des savoirs, qui sont autant de sources d'inspiration afin de créer un environnement riche de sens, de perpétuer et renouveler les savoirs communautaires et de s'aider à composer avec la complexité. Cet atelier est une belle occasion d'approfondir le sens de la transmission et du partage et de profiter de la richesse des pratiques (documentation, jumelage, coaching, mentorat et communauté de pratiques).

Thèmes abordés

Pourquoi s'intéresse-t-on au transfert et partage des savoirs?

Quelles sont les différentes stratégies existantes?

Quelles sont les expériences menées dans le milieu communautaire?

Un pas de plus...dans la transmission et le partage de nos savoirs : les perspectives et les défis pour nos organisations

Organisme partenaire	Région	Date
CDC de Longueuil	Montérégie	11 octobre 2013
CDEC de Québec	Capitale nationale	17 octobre 2013
CRFL Centre régional de formation de Lanaudière	Lanaudière	22 octobre 2013
ROCL Regroupement organismes communautaires Laurentides	Laurentides	29 octobre 2013
TROCCA (Table régionale organismes communautaires Chaudière-Appalaches)	Chaudière-Appalaches	7 novembre 2013
CDC du KRTB (Kamouraska / Rivière-du- Loup / Témiscouata / Basques)	Bas-du-Fleuve	19 novembre 2013

Annexe c : processus de déroulement d'une séance de codéveloppement

Durée (min.)	ÉTAPES	CONTRIBUTION	
		Client	Consultants
15	Prise de contact Tour de table, ancrage, « Comment ça va ? »	Partagent, échangent et s'expriment pendant le tour de table.	
5	Plan de la rencontre Ordre du jour, déroulement de la rencontre.	Valident, clarifient ou bonifient l'ordre du jour.	
20	Retour sur les apprentissages Les bons coups, les apprentissages, les préoccupations, les questionnements. Le client fait le bilan des actions entreprises et de leurs résultats.	Fait état des suivis depuis la dernière rencontre (client de la rencontre précédente).	Stimulent la réflexion continue.
30	Exposé La préoccupation, le problème ou le projet est présenté par le client.	Expose la préoccupation, le problème ou le projet.	Écotent le client et observent les non-dits et le non verbal.
20	Clarification Par les questions d'information des consultants, le client est amené à préciser son objet de consultation, le contexte dans lequel il se situe et ses besoins.	Répond et précise les éléments de l'exposé.	Posent des questions d'information afin de clarifier les éléments de l'exposé. ATTENTION aux questions d'interprétation ou de solutions.
5	Contrat de consultation À partir de ce que le client veut apprendre, on convient de l'orientation de la consultation.	Exprime clairement ses attentes et formule le contrat de consultation.	Reformulent, s'il y a lieu et s'entendent sur le contrat de consultation.
60	Réactions et commentaires Les consultants contribuent pour aider le client dans sa situation.	Écoute, fait préciser, note; il fait «l'éponge». Recevoir les réactions diverses des consultants et distinguer ce qui peut lui être utile. Agir avec ouverture.	Les consultants prennent quelques minutes (individuellement) pour réfléchir puis ils réagissent, ils formulent des observations, impressions, idées, hypothèses, conseils.
5	Synthèse et plan d'action Le client identifie ce qu'il a retenu des échanges.	Intègre l'information et conçoit un plan d'action. Ramasse les informations et les met en ordre dans une perspective réaliste.	Aident et soutiennent le client dans son plan d'action.
10	Temps d'intégration Assimilation des apprentissages. Chaque participant note ses réflexions.	Décrivent et notent les apprentissages, les réflexions et les questions que la discussion soulève.	
10	Évaluation Le groupe fait le point sur la dynamique qui vient de se terminer.	Évaluent le processus qui vient de se dérouler.	

1 L'ACTION COMMUNAUTAIRE DANS L'UNIVERS DES ORGANISMES À BUT NON LUCRATIF

Être actif dans le champ de l'action communautaire : un préalable pour les organismes visés par la politique

La politique gouvernementale sur l'action communautaire énonce les critères de base qui s'appliquent aux organismes visés par son champ d'application et elle énumère certaines catégories d'organismes qui en sont exclues. Aux exclusions spécifiquement mentionnées dans la politique s'ajoute une exclusion de portée plus générale qui veut que ne soient pas visés les organismes dont l'action ne s'apparente pas à l'action communautaire. Seulement 8 000 des 50 000 organismes à but non lucratif enregistrés au Québec sont considérés comme des organismes d'action communautaire.

1.1 DÉFINITION DE L'ACTION COMMUNAUTAIRE

Le sens donné par la politique gouvernementale à ce qui définit l'action communautaire

La politique ne propose pas de définition stricte de l'action communautaire; elle fait toutefois ressortir, de manière transversale, les principales caractéristiques qu'on associe généralement à cette forme d'action. Ces caractéristiques se traduisent dans les termes suivants, qui tissent la trame de fond de toute la politique et qui reviennent de manière constante, soit :

- développement social;
- enracinement dans la communauté;
- participation sociale, citoyenneté active, resserrement des liens collectifs;
- espace de délibération, vie associative et démocratique;
- amélioration du tissu social, soutien des milieux de vie, amélioration des conditions de vie, renforcement des potentiels;
- actions ou interventions contre l'exclusion et contre la pauvreté;
- réponse à de nouveaux besoins, innovation sociale.

Certains des éléments de cette énumération renvoient à la perspective globale de l'action des organismes communautaires et aux objectifs qu'ils poursuivent, alors que d'autres sont liés à ce qui caractérise leur intervention et leur mode d'organisation. Dans la mesure du possible, n'ont été retenus que les termes qui s'appliquent à l'ensemble des organismes communautaires, y compris les organismes d'action communautaire autonome.

Perspective globale : primauté d'une finalité de développement social, donc prédominance du développement social (y compris les dimensions économique, politique et culturelle de celui-ci) par rapport à d'autres formes de développement.

Origine, point de départ : besoins ressentis et exprimés par des citoyens pour réagir à une situation problématique, donc des besoins collectifs par opposition à une initiative qui vise seulement à servir des intérêts « corporatistes » ou les intérêts personnels des membres fondateurs de l'organisation.

Mission ou objectifs globaux : réponse à de nouveaux besoins, amélioration des conditions de vie, amélioration du tissu social, renforcement des potentiels, citoyenneté active, par opposition, ici encore, à des visées purement « corporatistes » ou strictement économiques.

Intervention : innovation, actions menées contre l'exclusion et la pauvreté, soutien des milieux de vie, donc intervention axée sur la justice sociale et sur des pratiques qui se distinguent de celles des services privés ou publics ou qui touchent des populations non visées par les services publics.

Mode d'organisation : vie associative, vie démocratique, enracinement dans la communauté, participation citoyenne, espace de délibération, c'est-à-dire liens avec la communauté, ouverture sur la communauté et à la communauté, à toutes les personnes intéressées ou visées.

1.2 UNE DÉFINITION ISSUE DE LA POLITIQUE GOUVERNEMENTALE

Est-il possible, à partir des éléments énoncés ci-dessus, de proposer une définition de l'action communautaire? Oui, si cette définition est perçue pour ce qu'elle est, c'est-à-dire comme le reflet de la perspective avancée dans la politique et si elle est considérée comme non exhaustive.

L'action communautaire est une action collective fondée sur des valeurs de solidarité, de démocratie, d'équité et d'autonomie. Elle s'inscrit essentiellement dans une finalité de développement social et s'incarne dans des organismes qui visent l'amélioration du tissu social et des conditions de vie ainsi que le développement des potentiels individuels et collectifs. Ces organismes apportent une réponse à des besoins exprimés par des citoyennes ou des citoyens qui vivent une situation problématique semblable ou qui partagent un objectif de mieux-être commun. L'action communautaire témoigne d'une capacité d'innovation par les diverses formes d'intervention qu'elle emprunte et se caractérise par un mode organisationnel qui favorise une vie associative axée sur la participation citoyenne et la délibération.

1.3 LES ORGANISMES COMMUNAUTAIRES VISÉS PAR LA POLITIQUE GOUVERNEMENTALE

La politique gouvernementale énonce les critères qui s'appliquent à l'ensemble des organismes d'action communautaire et ceux qui caractérisent les organismes d'action communautaire qualifiée d'autonome.

1.3.1 LES CRITÈRES QUI S'APPLIQUENT À TOUS LES ORGANISMES D'ACTION COMMUNAUTAIRE

Pour être qualifié d'organisme d'action communautaire, un organisme doit absolument répondre aux quatre critères suivants :

- être un organisme à but non lucratif;
- être enraciné dans la communauté;
- entretenir une vie associative et démocratique;
- être libre de déterminer sa mission, ses approches, ses pratiques et ses orientations.

1.3.2 LES CRITÈRES QUI S'APPLIQUENT AUX ORGANISMES D'ACTION COMMUNAUTAIRE AUTONOME

L'organisme d'action communautaire autonome ne doit pas seulement obéir aux quatre critères qui précèdent; il doit en plus répondre à quatre critères qui caractérisent la nature de son action, soit :

- avoir été constitué à l'initiative des gens de la communauté;
- poursuivre une mission sociale qui lui soit propre et qui favorise la transformation sociale;
- faire preuve de pratiques citoyennes et d'approches larges, axées sur la globalité de la problématique abordée;
- être dirigé par un conseil d'administration indépendant du réseau public.