



AGIR DANS SON MILIEU

ANALYSE DE PRATIQUE



A stylized, monochromatic illustration in shades of yellow and white. It depicts a village scene with a central church featuring a tall steeple. Several houses with gabled roofs are scattered around the church. In the foreground, there are three stylized human figures: a woman with long, wavy hair on the left, a man with a beard and a hat on the right, and a smaller figure in the center. The background is filled with abstract shapes and patterns, suggesting a landscape or a map. The overall style is reminiscent of mid-20th-century graphic design.

Des vidéos sur les partenaires et les pratiques sont disponibles.
Visitez le site du Centre St-Pierre :
www.centrestpierre.org

Agir dans son milieu

Analyse de pratique

**Partager et diffuser les savoirs et les pratiques novatrices
de concertation et de mobilisation citoyenne**

Une initiative du Centre St-Pierre

UNE EXPÉRIENCE NOVATRICE DE COMMUNAUTÉ DE PRATIQUES

PAR
LISE ST-GERMAIN
CENTRE DE RECHERCHE SOCIALE APPLIQUÉE (CRSA)

AVEC LA COLLABORATION DE
FRANCINE PELLETIER
CENTRE ST-PIERRE

UNE PUBLICATION CONJOINTE



Table des matières

1. Agir dans son milieu — Une communauté de pratiques novatrice	4
1.1 LE PROJET, EN BREF	4
1.2 LES PARTENAIRES	4
1.3 AGIR DANS SON MILIEU — UN RÉSEAU DE PARTAGE DE SAVOIRS ET DE PRATIQUES	5
1.3.1 LES PRATIQUES DOCUMENTÉES	6
1.3.2 LES PRATIQUES TRANSFÉRÉES	8
2. L'évaluation participative	10
2.1 LA STRATÉGIE ET LES DIMENSIONS D'ÉVALUATION	10
2.2 LE PROCESSUS ET DÉROULEMENT D'ÉVALUATION	10
2.3 FICHE SYNTHÈSE DES RÉSULTATS DE L'ÉVALUATION	11
3. Agir dans son milieu — Un modèle atypique de transfert	14
3.1 DIVERS MODÈLES THÉORIQUES DE TRANSFERT	14
3.2 AGIR DANS SON MILIEU SES SPÉCIFICITÉS, SES CARACTÉRISTIQUES	16
3.2.1 LE MOUVEMENT DE TRANSFERT	17
3.2.2 LE RÔLE DES ACTEURS	17
3.2.3 APPRENDRE, SE DÉFINIR ET RÉFLÉCHIR PAR L'ACTION	17
3.2.4 LA DYNAMIQUE DE TRANSFERT	20
4. Les leçons tirées de l'expérience	22
4.1 LA TRAVERSÉE DES FRONTIÈRES	22
4.2 L'ACTION TERRITORIALE AU CŒUR DU PROCESSUS	22
4.3 LE TRANSFERT UN PROCESSUS EN PLUSIEURS TEMPS	23
4.4 L'INVESTISSEMENT HUMAIN NÉCESSAIRE	23
4.5 FACTEURS FAVORABLES AU TRANSFERT D'UNE PRATIQUE	23
4.6 L'EFFET STRUCTURANT DE LA COMMUNAUTÉ DE PRATIQUES	24
5. Et si c'était à refaire...	25
6. Conclusion	26
7. Références bibliographiques	27

Introduction

Ce texte présente l'analyse d'une expérience de communauté de pratiques regroupant sept organismes issus de plusieurs régions du Québec et impliqués en revitalisation intégrée, en développement social et communautaire et, plus précisément, dans des projets de mobilisation et de concertation du milieu ainsi que de participation citoyenne.

Agir dans son milieu est un projet initié, en 2008, par le Centre St-Pierre. Cette initiative propose une formule originale de transfert de savoirs en stimulant les échanges de savoirs entre pairs ainsi qu'en travaillant au transfert de pratiques entre différents milieux à partir d'expériences déjà éprouvées dans les territoires de chacun des organismes impliqués. Cette expérimentation inscrit le transfert des pratiques dans une perspective territoriale. Le projet Agir dans son milieu comportait trois grands objectifs :

- Stimuler le transfert d'expériences novatrices entre pairs par la mise en place d'une communauté de pratiques visant le partage de connaissances et d'expériences en milieu urbain ;
- Favoriser le transfert des pratiques, leur adaptation et leur mise en œuvre par d'autres organismes de revitalisation urbaine intégrée et de démarches de quartier ;
- Faciliter une diffusion large de ces pratiques en les documentant par la réalisation de vidéos et de fiches qui seront diffusées dans un site Internet.

Le cadre de ce réseau de partage est celui d'une communauté de pratiques que le promoteur du projet définit comme suit :

« Un groupe de personnes, d'organismes ou de partenaires qui partagent ensemble des savoirs éprouvés sur le terrain et qui partagent aussi des motivations, notamment celle de vouloir échanger entre pairs sur des pratiques, des démarches ou des processus mis en œuvre dans leur collectivité respective. Ces personnes ont aussi le désir d'utiliser les expertises des uns et des autres pour confronter leurs méthodes et leurs pratiques, pour en adopter de nouvelles et pour les adapter à leur dynamique propre, pour évaluer ensemble et pour s'auto-évaluer quant à leurs façons d'être et de faire. »

Une évaluation participative a été menée pendant la réalisation du projet. Cette évaluation a permis aux partenaires de donner leur appréciation du projet tout au long de leur participation mais aussi, de documenter l'expérience, les conditions et obstacles au processus de transfert, puis de procéder à une analyse théorique de cette communauté de pratiques et finalement, tirer les leçons de cette expérience.

Le présent texte comporte quatre parties. La première décrit brièvement le projet, les partenaires impliqués, les pratiques documentées ainsi que celles faisant l'objet d'un transfert. La seconde partie aborde l'évaluation participative : les dimensions retenues, les aspects méthodologiques et présente une synthèse des résultats. La troisième partie expose le modèle théorique de cette expérience de transfert de savoirs : ses caractéristiques, sa spécificité, sa dynamique processuelle. Puis, en quatrième et dernière partie, nous faisons part des leçons tirées de l'expérience. Ainsi, ceux et celles qui seront inspirés par ce projet bénéficieront des essais et des erreurs ayant façonné ce projet novateur de transfert de pratiques et de savoirs issus de l'expérience concrète.

Ce projet a été rendu possible grâce au soutien financier du Programme de partenariats pour le développement social du gouvernement du Canada. Les opinions et les interprétations figurant dans les productions issues de ce projet sont celles des auteurs et ne représentent pas nécessairement celles du gouvernement du Canada.

1. AGIR DANS SON MILIEU

UNE COMMUNAUTÉ DE PRATIQUES NOVATRICES

1.1

LE PROJET, EN BREF

Cette initiative du Centre St-Pierre propose une formule originale de transfert et de diffusion des savoirs puisqu'il mise sur le transfert de pratiques entre des pairs œuvrant, en milieu urbain, en revitalisation intégrée ou en mobilisation des collectivités.

Tout d'abord, 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. Enfin, on accompagne un transfert des pratiques vers le milieu en soutenant l'adaptation et la mise en œuvre d'une des pratiques documentées afin que de nouveaux milieux puissent en bénéficier.

Globalement, ce projet vise à favoriser la création d'un réseau de partage, de diffusion, d'adaptation et de mise en œuvre de pratiques novatrices éprouvées de mobilisation et de concertation de milieu ainsi que de participation citoyenne.

1.2

LES PARTENAIRES

Pour réaliser ce projet, le Centre St-Pierre et la Démarche de revitalisation des premiers quartiers de Trois-Rivières / ÉCOF-CDÉC de Trois-Rivières ont décidé d'allier leurs forces et leurs expertises complémentaires.



Six autres partenaires se sont engagés dans le projet :

- Corporation de développement économique communautaire (CDÉC) de Québec ;
- Corporation de développement communautaire (CDC) de Rosemont de Montréal ;
- Partenaires pour la revitalisation des anciens quartiers (PRAQ) de Salaberry-de-Valleyfield ;
- la Revitalisation des quartiers St-Marc / Christ-Roi de Shawinigan ;
- Solidarité Ahuntsic de Montréal ;
- Solidarité Mercier-Est de Montréal.

Le Réseau québécois en innovation sociale (RQIS), un projet de l'Université du Québec, s'est aussi associé à *Agir dans son milieu*. Le RQIS a comme mandat 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. Dans le cadre du projet, il fournit la plateforme de travail collaboratif, installée dans Internet. Il soutient aussi l'appropriation et l'utilisation de cette plateforme par l'équipe d'animation et par les partenaires du projet.

1.3

AGIR DANS SON MILIEU – UN RÉSEAU DE PARTAGE DE SAVOIRS ET DE PRATIQUES

Cette communauté de pratiques a aussi bénéficié des observations et du regard analytique de deux chercheurs qui ont participé à différentes étapes du processus. Lise St-Germain du Centre de recherche sociale appliqué (CRSA) a été présente tout au long du processus entre autres, pour la réalisation de l'évaluation et de la rédaction du rapport d'évaluation. Pour sa part, Frédéric Lesemann de l'Institut national de recherche scientifique (INRS) a collaboré à quelques rencontres de la communauté de pratiques en contribuant à certaines conférences et en fournissant une rétroaction comme suite à ses observations de la communauté de pratiques.

En marche depuis mars 2008, le projet *Agir dans son milieu* a soutenu la constitution d'un réseau de partage de savoirs et de pratiques appuyé par une série d'activités de réseautage, de systématisation et d'adaptation des pratiques en matière de concertation de milieu, de participation citoyenne et de revitalisation intégrée dans diverses villes et quartiers du Québec : des rencontres régulières de la communauté de pratiques dans les diverses régions d'où proviennent les partenaires, des activités informelles de réseautage entre les pairs, des activités permettant de documenter leurs initiatives par l'écrit et la vidéo, des expérimentations concrètes de transfert d'une pratique dans chaque territoire, la mise en place d'un site Internet et d'une plateforme de travail collaboratif pour diffuser les pratiques et échanger entre les pairs.



Analyse de pratique

1.3.1

LES PRATIQUES DOCUMENTÉES

Chacun des sept organismes impliqués dans le projet a fourni deux expériences pouvant faire l'objet du transfert de pratique. Chacune de ces expériences a été documentée. Donc au total, quatorze pratiques ont été documentées dans des fiches descriptives et des vidéos qu'il est possible de consulter et visionner dans le site www.uquebec.ca/ptc/adsm. Nous les présentons brièvement :

■ **Approche intégrée de développement social du quartier**

Il s'agit d'une démarche de concertation des acteurs du milieu et de mobilisation des citoyens et des citoyennes pour initier des actions de lutte contre la pauvreté qui sévit dans cinq zones du quartier Ahuntsic à Montréal. Il en a résulté la mise en place de deux maisons communautaires et de projets locaux réunissant les intervenants et les intervenantes des organismes publics et communautaires et s'appuyant sur des comités-conseils auxquels participent les citoyens et les citoyennes. On y offre des services visant notamment l'intégration des personnes immigrantes, le logement, l'alimentation, etc.

■ **Bulletin communautaire de quartier**

Un comité de citoyens et de citoyennes produit un bulletin mensuel d'information qui s'adresse à la population de quartiers défavorisés de Trois-Rivières et qui traite des sujets qui les touchent. L'ensemble du réseau communautaire l'utilise pour faire connaître ses activités et ses services. Depuis cinq ans, le bulletin est distribué dans 10 000 foyers chaque mois.

■ **Café urbain décisionnel**

Cette forme d'activité de mobilisation citoyenne, développée depuis de nombreuses années par Solidarité Mercier-Est à Montréal, la table de concertation de ce quartier, permet de réunir, d'informer et de consulter les personnes du territoire sur divers sujets qui les préoccupent. Dans le cadre d'un projet de création de murales pour améliorer la qualité de l'environnement urbain, on consulte cette fois les citoyens et les citoyennes sur le choix des endroits et sur les projets de murales à réaliser dans le quartier.

■ **Cafés urbains d'information et de consultation**

C'est une autre forme d'activité de mobilisation des citoyens et des citoyennes qui les réunit, les informe et les consulte sur une thématique liée à l'amélioration de la vie de leur quartier (environnement, emploi, développement économique, social et communautaire, loisirs, etc.). Ces cafés urbains ont été expérimentés dans le quartier Rosemont à Montréal.

■ **Centre communautaire**

Ce projet, issu de la concertation et de la mobilisation des acteurs du milieu dans le quartier Ahuntsic à Montréal, a conduit à la création d'une entreprise d'économie sociale et à l'ouverture d'un centre communautaire. On voulait notamment remédier au manque de locaux pour les organismes communautaires du quartier. En plus d'abriter une vingtaine d'organismes ainsi que des travailleurs et des travailleuses autonomes qui offrent différentes activités à la population du quartier, c'est un lieu de rassemblements des citoyens.

■ **Commodus Capitale-Nationale : Services pour concilier travail, famille et vie personnelle**

Issue de la démarche de revitalisation du quartier Saint-Roch puis, élargie à d'autres quartiers de Québec, cette concertation des acteurs du milieu a conduit à la création d'une coopérative de solidarité. Cette coopérative agit comme courtier de services aux salariés d'entreprises pour favoriser la conciliation travail-vie-famille.

■ **Évaluation des activités de concertation et de mobilisation**

La réalisation d'une démarche d'évaluation, menée en partenariat avec un groupe de chercheurs universitaires, vise à améliorer les pratiques de concertation dans le quartier Mercier-Est à Montréal. L'évaluation en question implique notamment une synthèse d'entrevues menées auprès d'un bon nombre de personnes du milieu communautaire et institutionnel intervenant dans le milieu, de même que des citoyens et des citoyennes. Font aussi partie de cette démarche : un portrait de la concertation, la mise en place d'un comité de réflexion sur la gouvernance et la formulation de recommandations quant aux règles et aux modes de gouvernance.

■ **Forum populaire citoyen**

Il s'agit d'une démarche de consultation et de mobilisation des citoyens et des citoyennes du quartier Rosemont à Montréal qui a permis de déterminer, en concertation avec tous les autres acteurs milieu, des priorités d'action pour améliorer la qualité de vie dans le quartier.

■ **Limoilou Pluriel : Concertation du milieu pour favoriser l'intégration des personnes immigrantes**

Plusieurs acteurs (Cégep, arrondissement, organismes communautaires et gouvernementaux, etc.) sont réunis afin de réaliser un plan d'action concerté qui favorise la venue, l'accueil et l'intégration de nouvelles personnes immigrantes dans ce quartier de la ville de Québec.

■ **Maison de répit**

Ce projet, issu d'une concertation des acteurs du milieu et d'une mobilisation des citoyens et des citoyennes, a conduit à l'installation d'une maison de répit à Shawinigan. Cette dernière offre des services de garde d'enfants du vendredi à 18 h au samedi 12 h et de halte-garderie en après-midi, durant la semaine. Ces services sont complémentaires à ceux déjà offerts dans les Centres de la petite enfance (CPE). Ils permettent aux parents de s'accorder une sortie et des moments de répit. Différentes activités sont aussi offertes aux parents, ce qui permet d'améliorer leurs compétences parentales.

■ **Murales de quartier**

Deux murales, ayant pour thèmes *Ma vie de quartier* et *Imagine*, ont été réalisées pour redonner de l'éclat à des murs jugés comme étant très détériorés sur un coin de rue très fréquenté d'un quartier de Shawinigan. Les œuvres résultent d'actions concertées, de la mobilisation de jeunes talents et de la prise en compte des commentaires des passants. Ces murales offrent des possibilités d'animation à l'aide de jeux de connaissances qui portent sur des endroits connus de la ville. Elles contribuent à améliorer l'environnement urbain et à redonner un sentiment d'appartenance et de fierté aux résidents et aux résidentes.

Analyse de pratique

■ **Muséologie d'intervention sociale**

Des jeunes décrocheurs ont la responsabilité de monter une exposition (photos, installation urbaine, exposition mobile sur structures gonflables) et un livre pour rejoindre la population et la sensibiliser aux réalités vécues par les jeunes. Ce projet, réalisé en concertation avec 75 partenaires de Salaberry-de-Valleyfield, permet à ces décrocheurs de prouver qu'ils ont leur place dans leur ville. En plus de renforcer leur estime et leur confiance en soi, on leur redonne la fierté d'apporter quelque chose à leur communauté.

■ **Société immobilière communautaire**

Ce projet soutient les personnes à faible revenu — particulièrement les jeunes couples, les locataires et les jeunes familles — qui désirent acquérir et occuper une maison dans les premiers quartiers de Trois-Rivières, grâce à une concertation et à l'apport de partenaires du milieu. On vise de la sorte à augmenter le nombre de propriétaires occupants dans ces quartiers et ainsi contribuer à améliorer le milieu de vie mais également favoriser un plus grand sentiment d'appartenance et une participation plus accrue à la vie du quartier.

■ **Visites guidées d'un quartier**

Ce projet consiste à réaliser des visites guidées d'un quartier et à publier un livret d'accompagnement. Il est porté par un comité de citoyens et de citoyennes et des partenaires : le Comité du patrimoine des anciens quartiers (CPAQ). Ce Comité vise à freiner la détérioration du milieu urbain, à préserver le patrimoine bâti et le caractère architectural des anciens quartiers de Salaberry-de-Valleyfield tout en redonnant de la fierté aux résidents et aux résidentes.

1.3.2

LES PRATIQUES TRANSFÉRÉES

Chacun des sept partenaires a choisi une de ces quatorze pratiques pour l'adapter à sa dynamique locale et la mettre en œuvre en cours d'année. Donc sept expériences de transfert ont eu lieu. Une même initiative pouvait toutefois être choisie plus d'une fois. Le Centre St-Pierre a accompagné les partenaires dans ce travail de transfert et d'innovation puisque l'adaptation a supposé une certaine transformation des pratiques afin qu'elles répondent le plus adéquatement aux besoins des milieux et à la dynamique des territoires et des acteurs locaux.

- La **CDC de Rosemont** a choisi d'importer les **visites guidées de quartier** en développant le projet avec les jeunes d'une école primaire. Ces derniers seront aussi visités par les adolescents engagés dans le projet de muséologie sociale à Valleyfield afin de leur transmettre l'expertise acquise en la matière. Une rencontre d'information a été organisée avec les acteurs du milieu pour présenter le projet; des personnes-ressources du PRAQ y ont participé. Une exposition publique a été faite le 16 avril dernier pour présenter les maquettes du quartier réalisées par les jeunes de l'école primaire.
- La **cdéc de Québec** a choisi les **cafés urbains** comme mode de consultation des citoyens 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 termes de formation et d'accompagnement. Le café urbain organisé par la cdéc a été un succès et il a fait salle comble.

- La **Démarche des premiers quartiers de Trois-Rivières** a choisi les *visites guidées de quartier* développées par le PRAQ à Valleyfield. Les premières phases de mise en œuvre (concertation du milieu, établissement de nouveaux partenariats) sont complétées. Les premières visites guidées auront lieu dès cet été. En plus de proposer des visites guidées avec un guide d'accompagnement, on pense aussi à bonifier la formule grâce à la réalisation d'un audio guide.
- **Partenaires pour la revitalisation des anciens quartiers (PRAQ) de Valleyfield** a choisi de mettre sur pied une *Société immobilière communautaire*, comme à Trois-Rivières, afin d'encourager des gens du quartier à devenir propriétaires occupants. De plus, son expertise actuelle en matière d'inspection de bâtiments est mise à contribution pour ajouter un volet d'inspection de pré-achat au programme d'accès à la propriété qu'offrirait la société immobilière. Aussi, la société pourrait aussi offrir des services de consultation pour les travaux de rénovation qu'exigent le maintien et l'amélioration d'une propriété. Le projet est en marche, on a réuni les partenaires dont la Caisse populaire, mais la crise économique est venue créer des embûches inattendues notamment au plan du financement du projet.
- La **Revitalisation des quartiers St-Marc et Christ Roi de Shawinigan** s'engage dans la *muséologie d'intervention sociale* avec des jeunes décrocheurs en s'inspirant de l'expérience menée à Valleyfield. Est-ce que cela résultera en une exposition de photos ou une pièce de théâtre? Il est trop tôt pour le dire, mais le processus de mise en œuvre est enclenché : le milieu a été consulté, une rencontre d'information a été tenue avec la participation de personnes-ressources du PRAQ. D'autres partenaires dont un musée de la région s'y sont associés; des demandes de financement ont été présentées.
- **Solidarité Mercier-Est** s'engage dans la préparation et l'organisation d'un *Forum en développement local et social*, en s'inspirant fortement de la démarche du Forum populaire, réalisée dans le quartier Rosemont. Solidarité Mercier-Est veut consulter les citoyens et les organismes partenaires du milieu pour formuler des priorités d'action pour le quartier.
- **Solidarité Ahuntsic** a choisi de mettre en place, tout comme à Shawinigan, une *maison de répit* pour les mères monoparentales d'un secteur de son quartier. Stimulé par l'approche de proximité, la mixité et l'interaction plus grande avec les parents, ils ont initié, avec l'Initiative 123 GO de leur quartier, une halte-répît pour les mères monoparentales en réalisant un projet pilote appelé « Petit Répît » qui proposait des activités de répît de quelques heures pour les mères. Déjà, une deuxième phase du projet est en marche pour la mise en place cette fois du « Grand répît », fondé sur le modèle de Shawinigan.

En faisant connaître plus largement ces pratiques, le Centre St-Pierre souhaite ainsi appuyer la diffusion de ces expériences novatrices à la grandeur du territoire québécois. D'ailleurs, le site Internet du projet « Agir dans son milieu » est maintenant disponible pour le grand public à l'adresse suivante : <http://www.uquebec.ca/ptc/adsm>.

2. L'ÉVALUATION PARTICIPATIVE

2.1

LA STRATÉGIE ET LES DIMENSIONS D'ÉVALUATION

Le Centre St-Pierre a proposé à ses partenaires du projet de mener un processus qualitatif et participatif d'évaluation. Cette méthode privilégie le point de vue des acteurs (partenaires, intervenants, gestionnaires, population visée, etc.) dans le processus d'évaluation. Dans ce cas-ci, nous parlons de tous les intervenants concernés par le projet incluant le promoteur du projet. L'approche participative en évaluation permet ainsi de mieux tirer profit des résultats d'étude et de les réinvestir plus facilement et rapidement dans l'action puisqu'ils sont issus d'un processus collectif. L'approche se veut aussi de type constructiviste, ce qui implique, à chacune des étapes d'analyse, une discussion avec les principaux concernés. Ce processus permet l'intégration des résultats tout au long de l'évolution du projet. (Jonassen, 1991).

Le promoteur et les partenaires du projet ont souhaité documenter l'expérience de leur communauté de pratiques en considérant les cinq dimensions suivantes : 1) le processus et le fonctionnement, 2) la pertinence des instruments et des activités, 3) l'expérience de transfert, 4) les effets et la portée de l'expérience, 5) les caractéristiques du modèle de transfert, ses aspects innovants et ses limites.

2.2

LE PROCESSUS ET DÉROULEMENT D'ÉVALUATION

Il s'agit d'un processus interactif construit dans l'action. La collecte de données a été structurée de manière progressive en fonction des besoins et de l'évolution de la communauté de pratiques. Elle s'est effectuée en cinq temps pendant le projet. Nous avons eu recours à divers instruments et moyens de collecte de données : des entrevues téléphoniques, un questionnaire, des bilans oraux lors des rencontres de la communauté de pratique, de l'observation tout au long du projet par l'évaluatrice.



2.3

FICHE SYNTHÈSE DES RÉSULTATS DE L'ÉVALUATION

→ L'APPRÉCIATION DES PARTENAIRES — PROCESSUS ET FONCTIONNEMENT

— EN DÉPIT D'UN HORAIRE CHARGÉ, UN PROCESSUS SATISFAISANT

parce que bien structuré, bien organisé, bien animé, bien accompagné ;
 parce que surprenant et innovant dans sa forme, ses activités, ses objectifs ;
 parce qu'enrichissant au plan du réseautage ;
 parce que stimulant les idées et l'émergence de nouvelles pratiques ;
 parce que riche d'échanges et d'expertise entre les partenaires ;
 parce que favorisant une réflexion critique sur sa propre pratique ;
 parce donnant une vitrine publique à des pratiques novatrices en revitalisation urbaine intégrée (RUI) ;
 parce que pertinent au plan du contenu et des objectifs visés ;
 parce que stimulant par l'engagement, l'implication et le soutien mutuel des pairs.

— DES INSTRUMENTS DE TRANSFERT DIVERSIFIÉS ET RÉPONDANT À DES BESOINS DIVERSIFIÉS

la communauté de pratiques : un espace privilégié d'échange et de réseautage ;
 la production des fiches sur les pratiques : pour aider à se définir ;
 la réalisation des vidéos : pour rendre l'action vivante et humaine, un outil de promotion des pratiques, un instrument de transfert des savoirs tacites ;
 la plate-forme de travail collaboratif (PTC) : pour l'instant, un outil d'information, une source d'inspiration ;
 le site Internet : une vitrine publique de promotion et un instrument de réseautage.

— L'EXPÉRIENCE DE TRANSFERT DES SAVOIRS

une expérience qui ouvre sur des avenues possibles ;
 une expérience qui stimule l'action : nouvelles façons de mobiliser, de consulter, de recruter, de concerter, de comprendre ce qui anime les acteurs ;
 une occasion de tisser des liens plus serrés avec des pairs ;
 une expérience de reconnaissance de son savoir, de ses pratiques ;
 une expérience d'auto-évaluation, d'autoréflexion.

— TRANSFÉRER UNE PRATIQUE, UN PROJET, UNE INITIATIVE

découvrir est une chose ; s'approprier en est une autre ; l'adapter, c'est innover ;
 une expérience de création pour faire sienne, l'idée de l'autre ;
 une opération complexe considérant les spécificités et les dynamiques territoriales ;
 exige un certain nombre de conditions favorables au transfert.

→ LES EFFETS ET LA PORTÉE DE L'EXPÉRIENCE**— AU NIVEAU PERSONNEL COMME INTERVENANTE OU INTERVENANT DANS LE MILIEU :**

- a permis d'approfondir des questionnements personnels ;
- a brisé un isolement ressenti face aux défis posés par le travail en RUI ;
- a permis de créer un nouveau réseau de contacts qui servira à long terme ;
- a permis de poser un nouveau regard sur les pratiques professionnelles en RUI ;
- a permis d'acquérir de nouvelles connaissances tout en consolidant ou validant les siennes ;
- a permis d'être confirmé dans sa pratique et dans ses orientations, cela donne de l'assurance.

— AU NIVEAU PERSONNEL COMME INTERVENANTE OU INTERVENANT DANS LE MILIEU :

- permet de bénéficier d'une vitrine publique sur Internet ;
- apporte une reconnaissance, un rayonnement et un prestige accrus ;
- permet d'inscrire son action dans un réseau d'appartenance et d'identité ;
- contribue à apprivoiser et à prendre conscience du rôle des technologies ;
- convainc de l'importance de documenter les pratiques ;
- permet de développer son expertise par de la formation dans l'action ;
- apporte une nouvelle lecture sur sa propre organisation.

— AU NIVEAU PERSONNEL COMME INTERVENANTE OU INTERVENANT DANS LE MILIEU :

- incite à recourir à une communauté de pratiques comme instrument de concertation dans son propre milieu ;
- conduit à susciter le leadership citoyen par la diffusion des vidéos des pratiques ;
- rappelle l'importance de l'ancrage citoyen pour légitimer les actions ;
- convainc d'oser développer des stratégies nouvelles qui sortent des sentiers battus ;
- confirme l'importance d'occuper l'espace public pour donner la voix aux citoyens ;
- incite à trouver les façons de dialoguer avec les élus ;
- confirme que les processus de mobilisation simple et le plus près possible de la population sont les plus efficaces ;
- confirme l'importance de travailler sur la fierté, sur le sentiment d'appartenance, sur l'identité d'un quartier, « *c'est... inspirant !* » ;

→ QUELQUES LEÇONS TIRÉES DE L'EXPÉRIENCE « AGIR DANS SON MILIEU »

Le transfert d'une pratique, c'est un processus « gagnant » tant pour les transmetteurs que les preneurs : l'organisme qui importe une pratique apprend de l'adaptation que l'autre en fait. Le transfert peut aussi s'avérer une source de fierté et une forme de reconnaissance des savoir-faire.

Pour réussir le transfert, il est important de « penser le transfert ensemble » (le preneur et le transmetteur). Que ce soit par des présentations dans la collectivité, des conseils ou des échanges en cours de processus, la collaboration et l'accompagnement du transmetteur aide au transfert et à la mise en œuvre par l'organisme qui importe.

La mise en place d'une communauté de pratiques stimule l'émergence d'idées nouvelles, favorise l'apprentissage, structure les échanges et le processus de réflexion. Le rôle et la forme de la structure influe sur l'atteinte des objectifs.

Les fonctions d'animation et d'accompagnement de la communauté de pratiques jouent un rôle pivot pour lier les étapes et structurer l'action.

Une communauté de pratiques nécessite qu'on investisse du temps pour la réflexion, pour l'assimilation et l'appropriation des nouvelles idées ou des façons de faire, pour échanger sur les transformations et les adaptations à apporter, pour l'expérimentation.

Une communauté de pratiques est un processus qui se construit dans l'action, car pour actualiser le transfert, l'idée doit faire son chemin et suivre le rythme du milieu.



3. AGIR DANS SON MILIEU

UN MODÈLE ATYPIQUE DE TRANSFERT

Ce chapitre s'intéresse au modèle de transfert des connaissances tel que vécu dans le projet *Agir dans son milieu*. Nous tenterons d'abord de situer cette expérience par rapport aux différents modèles théoriques de transfert des connaissances. Puis, nous nous attarderons à comprendre ce qui la caractérise pour finalement, rendre compte de la dynamique processuelle du transfert.

3.1

DIVERS MODÈLES THÉORIQUES DE TRANSFERT

La littérature sur le sujet considère le processus de transfert comme : « *un mouvement d'information d'un lieu à un autre. Un phénomène par lequel les progrès obtenus à travers l'apprentissage d'une certaine forme d'activité entraînent une amélioration dans l'exercice d'une activité différente plus ou moins voisine* » (Cloutier, Carrier, Turcotte, 2003 dans Duperré, 2006). Le mouvement sous-tend, par conséquent, une certaine direction dans l'activité de transfert. De manière générale, cette direction va des chercheurs vers le milieu de la pratique par l'activité de diffusion des connaissances. Il s'agit d'un mouvement *unidirectionnel*. On utilise aussi l'expression *mobilisation des connaissances* particulièrement lorsque les pratiques de transfert s'inscrivent dans des processus coopératifs et de co-construction des connaissances entre chercheurs et professionnels issus de divers milieux de pratiques, qu'ils soient privés, institutionnels, publics ou issus des milieux sociaux (nous les appellerons les praticiens). Dans ces cas, le mouvement est plutôt *bidirectionnel* (Carrier, Turcotte et Cloutier, 2003 dans Duperré, 2006) parce qu'il implique une certaine participation des praticiens dans le processus.

Le transfert et la mobilisation des connaissances visent en général un changement, une transformation des pratiques. La littérature identifie divers modèles. Gélinas et Pilon (1994) dans Duperré (2006) en décrivent trois : linéaire, associatif ou coopératif et d'autodéveloppement.

Le modèle associatif et coopératif de Gélinas et Pilon (1994) correspond au modèle bidirectionnel de Cloutier, Carrier et Turcotte (2003). Pour sa part, le modèle d'autodéveloppement est aussi appelé par Wenger (2005) « communauté de pratiques ». Selon Duperré (2006), ce qui distingue spécifiquement ces modèles est le rôle des acteurs (chercheurs, utilisateurs des connaissances et praticiens) dans le processus de transfert ou de mobilisation des connaissances. Par ailleurs, le modèle de la théorie des communautés de pratique de Wenger (2005) se distingue particulièrement par sa perspective sociale de l'apprentissage. Ce modèle se rapproche davantage d'une vision anthropologique de la gestion des connaissances qui permet, selon Geynet (2003), de mieux appréhender les problèmes sociaux.

Dans le **modèle linéaire**, le chercheur est maître d'œuvre : il réalise la recherche, définit les objets et la cible de diffusion. Le mouvement s'opère dans une seule direction, du chercheur vers les utilisateurs potentiels dans les milieux de pratiques ou vers la communauté scientifique (Carrier et Turcotte, 2003). Les récepteurs ont un rôle passif n'ayant que celui d'absorber des connaissances. Selon Duperré (2006), ce modèle présente des risques de résistance au changement en raison du rôle passif des acteurs qui ne sont que récepteurs des connaissances.

Pour sa part, le **modèle bidirectionnel** (Cloutier, Carrier, Turcotte, 2003) laisse un degré de participation plus grand aux utilisateurs de

connaissances du fait que ceux-ci ont la possibilité de s'exprimer sur la définition et les objets de recherche. Les acteurs gardent toutefois leur identité respective : le chercheur produit la connaissance et maîtrise le processus et les utilisateurs (ou praticiens) absorbent.

Le **modèle coopératif** ou associatif (Gélinas, Pilon, 1994), à la différence du modèle bidirectionnel, implique les utilisateurs de connaissances tout au long des étapes du processus : identification des objets, organisation et analyse des données, diffusion (Duperré, 2006). Ce modèle peut présenter un degré diminué de résistance au changement puisque les praticiens sont présents à toutes les étapes.

Selon Gélinas et Pilon (2003), les facteurs de succès du processus de transfert (surtout dans le modèle linéaire) sont liés à la crédibilité du chercheur, la confiance que les récepteurs lui portent, la qualité du produit scientifique, l'adéquation entre les résultats et les questions liées à la pratique, sa compétence à rendre accessibles et compréhensibles les résultats.

Le **modèle d'auto-développement** ou de **communauté de pratiques** (Wenger, 2005) se présente tout autrement, car la production des connaissances est issue d'un seul acteur (groupe de personnes issues d'une même profession, d'un même milieu de pratique, d'un même secteur d'activités). Gélinas et Pilon (2003) préconisent pour le modèle d'autodéveloppement que « *le transfert des connaissances est plutôt la transformation personnelle et professionnelle des praticiens qui utilisent la démarche, la méthodologie et la rigueur de la recherche comme modalité de transformation, tout en engendrant des connaissances sur les problématiques sociales* » (dans Duperré, 2006 : 12).

La **théorie de communauté de pratiques** telle que développée par Wenger (2005), inscrit le processus d'apprentissage en termes de *participation sociale* en tant que « *processus de collaboration active d'une communauté sociale et de la construction d'identité en lien avec elle* ». Selon Wenger, la communauté place les individus dans

une position de « *faire ensemble* ». Ce processus génère des connaissances qui sont transmises aux membres entre eux et transformées par eux pour permettre qu'elles s'adaptent à leur environnement. L'adaptation se produit par *l'interaction, la négociation et la recherche du sens* que Duperré (2002, 2006) nomme comme étant la *pratique d'ajustement des cadres*¹. Cette pratique permet à l'ensemble des personnes de construire une *identité d'acteur collectif*² édifée autour d'un cadre de représentation et d'interprétation permettant d'analyser la réalité, de l'interpréter et d'orienter l'action (Duperré 2006 : 7). Au cœur de cette pratique d'ajustement des cadres, le système de valeurs (le cadre moral ou éthique) occupe une place centrale parce que *l'acteur collectif* cherche à définir, à partir de ce cadre moral, les meilleures actions qu'il souhaite entreprendre.

Nous avons introduit, par la notion de *communauté de pratiques*, celle d'*acteur collectif*. Celle-ci s'avère importante dans l'expérience *Agir dans son milieu* en raison du champ d'activités de la communauté de pratiques (participation citoyenne, mobilisation des communautés, concertation) et du type d'acteurs engagés, soit des praticiens sociaux inscrits dans *l'action collective* des mouvements sociaux. En tant qu'*acteur collectif* la communauté de pratiques *Agir dans son milieu* propose et positionne un

1. La notion de *cadre* a été utilisée et développée en 1974 par Erving Goffman. Selon Goffman, toute expérience, toute activité sociale, se prête à plusieurs versions ou cadrages. Ceux-ci entretiennent des rapports les uns avec les autres. Ils fixent la représentation de la réalité, orientant les perceptions, et influencent l'engagement et les conduites. Ainsi le cadre moral, le cadre de représentations, le cadre interprétatif s'élaborent dans un processus de construction collective.

2. Duperré (2004) définit la notion d'*acteur collectif* comme « un groupe de personnes organisé, mobilisé à partir d'expériences d'intérêts et de solidarités convergentes autour d'un projet commun qu'il tente d'imposer, par le biais de l'action collective. L'acteur collectif peut aussi être un sujet engagé dans une situation sociale donnée. »

cadre d'interprétation et d'analyse des problèmes sociaux et de leurs solutions à d'autres acteurs engagés dans des territoires différents et ayant des intérêts divergents. La mobilisation des connaissances et les produits qui en émergent (action collective) portent donc en eux une charge sociale conflictuelle.

À cette notion d'*acteur collectif*, se superpose la notion d'*individu sujet*, c'est-à-dire un individu capable de construire le sens de son action, de réfléchir sur lui-même, dans un processus toujours en tension entre 1) le besoin et la nécessité d'appartenance, de jouer un rôle social, de faire partie de la société, de se sentir intégré, 2) le besoin de faire valoir et de négocier ses intérêts, et 3) la nécessité de trouver un sens à ce que l'on vit et ce que l'on fait. Dubet (1994) utilise le terme *expérience sociale* pour rendre compte de ce processus permettant à l'individu de devenir un acteur capable de réflexivité c'est-à-dire capable de réfléchir sur lui-même et sur son action dans une expérience toujours en tension entre trois logiques : la logique d'intégration, la logique de compétition ou stratégique et la logique de subjectivation. *L'expérience sociale*, selon Dubet (1994), est l'activité des individus qui doivent construire le sens de leur pratique dans cette tension entre marché et appartenances culturelles, entre unité personnelle et multiplicité des orientations qu'ils portent en eux. Chacun est ainsi l'acteur de sa propre expérience, mais celle-ci est relative, car elle repose aussi sur des éléments qui ne lui appartiennent pas en totalité (les contraintes sociales, les rapports sociaux, les rapports de pouvoir, les dimensions structurelles de la société, etc.). Ainsi, l'individu vit dans plusieurs mondes à la fois et il apprend à gérer cette multiplicité d'orientations (Lesemann, 2001). C'est le processus d'adaptation qui permet que se conjugue la subjectivité de chacun et le besoin de construire un cadre commun où prennent place, l'identité et l'appartenance, l'apprentissage favorisant la transformation des pratiques sociales. C'est donc à partir de ce cadre que nous faisons la lecture de la communauté *Agir dans son milieu*.

3.2

AGIR DANS SON MILIEU

SES SPÉCIFICITÉS, SES CARACTÉRISTIQUES

La finalité des interventions suggérées par le projet *Agir dans son milieu* implique la présence de praticiens et praticiennes inscrits dans une expérience sociale encadrée par l'action collective. Les processus sont au cœur des objets d'étude et des expérimentations ; les rapports sociaux, au centre des logiques d'action et d'intervention ; le territoire est le lieu d'ancrage des initiatives ; l'action des praticiens, le bassin des savoirs. *Agir dans son milieu* inscrit son action dans une perspective de transformation sociale, de renouvellement des pratiques, par le biais d'une démarche réflexive.

Selon Louise Lafortune (2007),

« Une démarche de pratique réflexive inclut un regard critique sur son propre fonctionnement professionnel, mais aussi une analyse autant individuelle que collective de ses actions ainsi que des décisions prises en cours d'action. Ce regard critique amène des prises de conscience de ses cohérences et incohérences, de ses pensées et actions, de ses croyances et pratiques. Une telle démarche suppose également que l'on soit capable d'offrir une représentation pratique non figée dans le temps, en évolution. Cela veut dire que cette représentation change et qu'elle peut être revue en cours de processus. Il faut pouvoir réfléchir sur ses pratiques mais aussi pouvoir les soumettre aux autres, recevoir des rétroactions qui mèneront à faire des ajustements dans des actions ultérieures. »³

Un tel modèle, situe le processus de transfert au niveau dans la perspective du constructivisme. Cette perspective s'intéresse à la connaissance en action. Cette position théorique de la connaissance (épistémologie) prétend qu'une personne développe son intelligence et construit ses

3. Extrait d'un ouvrage produit par Relais Femmes (2008) : *Garder des traces. De la formation aux pratiques, des praticiennes réfléchissent leurs pratiques de formation. Synthèse de la journée de réflexion 2008*. 28 p.

connaissances en action et par la réflexion sur l'action et ses résultats. La personne comprend et appréhende les situations nouvelles par ce qu'elle sait déjà et elle modifie ces connaissances antérieures afin de s'y adapter. Chaque adaptation à une situation permet d'élargir le réseau de connaissances antérieures dans une progression continue qui lui permet de gérer des situations de plus en plus complexes » (Medzo, Masciotra, 2005). Pour sa part, Jonnaert (2002) précise qu'une perspective socioconstructiviste valorise la co-construction en contexte des connaissances et des compétences plutôt que la transmission de savoirs qui sont décontextualisés et désincarnés.

3.2.1

LE MOUVEMENT DE TRANSFERT

Le mouvement de transfert des connaissances du projet *Agir dans son milieu* est plutôt atypique. La direction se produit à la fois d'un milieu de pratique vers un autre milieu de pratique (organisation à organisation ayant des cultures et des approches différentes), d'un territoire vers un autre (ayant des dynamiques qui leur sont propres) et par l'interaction entre les membres de la communauté (portant chacun leur propre cadre de valeurs et d'interprétation mais, en même temps, construit collectivement par leur mouvement d'appartenance. Par ailleurs, bien qu'il y ait un seul type d'acteurs à l'intérieur de la communauté de pratiques (praticiens issus d'un même secteur d'activités), ceux-ci sont en interaction avec d'autres catégories d'acteurs qui influencent la dynamique du transfert, soit les organisations avec qui les intervenants impliqués dans la communauté œuvrent et les autres acteurs avec qui ils interagissent dans leur territoire et qui influencent leur pratique. Ainsi, l'on pourrait indiquer la présence d'un mouvement de transfert qui aurait la qualité d'être *multidirectionnel*.

3.2.2

LE RÔLE DES ACTEURS

Les intervenants sociaux sont les auteurs du processus de mobilisation et de transfert de connaissances. Toutefois, parce qu'inscrite dans un processus d'action collective, la pratique de transfert de cette communauté donne un certain rôle aux acteurs périphériques de la communauté, ceux-là mêmes qui sont interpellés dans les territoires récepteurs des pratiques : les décideurs, les partenaires, les alliés, les acteurs aux intérêts divergents, ceux qui s'opposent, ceux qui se taisent, ceux qui subissent. En ce sens, on pourrait dire que cette communauté laisse place à un nouvel acteur « territorial » personnifié par les dynamiques et logiques de concertation et de mobilisation des communautés locales.

Pour leur part, les chercheurs ont un rôle en arrière-plan en soutien au processus de réflexivité des membres de la communauté de pratiques : évaluation du processus, accompagnement de la théorisation et reflet critique sur le processus, le mouvement d'échange, l'évolution des activités. Les chercheurs sont invités par la communauté de pratiques à jouer un certain rôle, décidé par les membres, mais ils ne sont pas les producteurs de connaissances.

3.2.3

APPRENDRE, SE DÉFINIR ET RÉFLÉCHIR PAR L'ACTION

La connaissance générée et transférée n'est pas issue d'un processus de recherche, mais résulte plutôt du produit des actions issues des pratiques de mobilisation, de concertation et de participation citoyenne exercées auprès des organisations dans divers territoires. Elle est aussi la résultante du processus de réflexivité entre les intervenants qui expérimentent des pratiques, en discutent, en débattent, les questionnent, les négocient, les positionnent dans leur communauté. Le processus de transfert s'articule autour de l'action et de la rétroaction sur l'action, ainsi qu'au niveau d'une introspection

Analyse de pratique

par les intervenants sur leur pratique professionnelle et personnelle (auto-analyse dans le cadre des interactions entre les membres).

Dans le cas de la communauté *Agir dans son milieu*, l'action collective, qui est l'objet des discussions et des activités de la communauté, implique tout un processus de mise en œuvre des savoirs-faires (connaissances tacites, informelles) et des savoirs implicites issus de l'action. Ce processus ne vise pas qu'à transférer des savoirs formels, explicites (adapter des méthodes, des outils, des techniques), mais il cherche aussi à inscrire dans l'activité de transfert la dimension immatérielle de l'action : le sens, la finalité, l'opportunité de changement, la transformation de la réalité. Cette dimension immatérielle constitue un *capital invisible de compétences et de connaissances* que les individus possèdent (Betcherman, McMullen, Davidman, 1998, dans Lesemann 2003). Ce *capital invisible*, issu de l'agir pratique ou de l'agir professionnel, est beaucoup plus difficile à documenter, décrire, systématiser parce que les savoirs qui s'en dégagent sont ceux que l'on fait sans trop s'en rendre compte : ils apparaissent aux praticiens comme des évidences alors que dans les faits, il s'agit d'un corpus de connaissances appris sur le tas *et chose certaine*, soutient Donald A. Schön (1993), *les praticiens en savent plus qu'ils ne le laissent entendre. Les processus des apprentissages « sur le tas » forme la toile de fond de leur expérience*. Or, ceux-ci sont dépositaires d'innombrables savoirs. Pour les systématiser, il faut pouvoir les nommer, y réfléchir, en décortiquer les séquences, les mettre en mot et en scène par les mécanismes et les activités d'échanges structurés qui sont favorisés dans le cadre de la communauté de pratiques. Cela est d'autant plus complexe lorsqu'il s'agit de travail en réseau. Selon Le Boterf (2008 :49), *le travail en réseau est un investissement de forme. Les acteurs doivent formaliser des expériences, c'est-à-dire les mettre en forme pour constituer un capital exploitable et transmissible. Il n'e s'agit pas d'une simple description de l'existant, d'une explication de ce qui était plus ou moins caché, non dit, implicite. Il est plutôt question d'une construction qui ne saurait être neutre, même au premier niveau*

de la mise en récit en raison, entre autres, de la part d'interprétation du sujet dans le récit d'une pratique.

Dans le cadre de l'expérience *Agir dans son milieu*, la mise en mot des compétences s'est effectuée par la production des fiches ainsi que par les récits de pratiques alors que la mise en scène des savoirs s'est matérialisée par les vidéos. Les échanges, le dialogue entre les membres et les chercheurs, l'expérimentation des pratiques d'un territoire à l'autre aura été au cœur du processus de réflexivité et de la transformation des pratiques.

La systématisation des connaissances s'opère, par conséquent, par un double processus : d'une part, elle est autoproduite par les membres de la communauté et d'autre part, entre les intervenants-praticiens et les chercheurs par le biais de l'évaluation participative.

Par conséquent, le modèle d'autodéveloppement du projet *Agir dans son milieu* s'inscrit en rupture avec le paradigme dominant qui valorise les formes institutionnalisées de savoirs (scientifiques, théoriques, explicites) par rapport aux types de savoirs qui sont issus de l'expérience, de l'action et qui font davantage référence aux savoirs tacites. Il faut aussi situer que les étapes constitutives de la communauté de pratiques se sont davantage situées dans l'univers immatériel des savoirs. Cela ne veut pas dire toutefois que les pratiques soient dépourvues de savoirs formalisés, de connaissances explicites, mais qu'elles ne constituent pas l'assise du processus dans cette première année d'expérimentation. Ces savoirs pourraient faire l'objet d'une phase subséquente de systématisation. À cet effet, ce type de communauté et d'expérience de transfert implique des frontières floues de savoirs plus difficiles à mettre en mots et à systématiser.

Voici un exemple qui illustre la dimension immatérielle du transfert vécu dans le cadre des activités de la communauté de pratique *Agir dans son milieu*.

Le projet de muséologie sociale de PRAQ à Salaberry-de-Valleyfield

Ce projet a surtout intéressé des membres de la communauté de pratiques parce que sa nature et ses objectifs agissent sur les schèmes de représentations traditionnelles en donnant, par exemple, à un musée une fonction d'intégration socioprofessionnelle de jeunes marginalisées qui, eux, s'approprient l'espace public par l'activité culturelle qui se déploie hors des murs du musée, dans les lieux publics de la ville. L'activité culturelle proposée dans le cadre du projet déconstruit les schèmes de représentations parce qu'elle a comme finalité de travailler sur les différences et parce qu'elle transgresse les rôles qui sont normalement dévolus aux acteurs. L'innovation du projet est fondée sur un regard différent, un usage différent de l'espace public et de l'espace privé, mais aussi parce que le projet place en situation de *faire ensemble* des individus qui n'ont pas naturellement la propension à agir ensemble. Ainsi, un directeur de musée, des jeunes marginaux, des artistes, des intervenants sociaux croisent leur identité et leurs savoirs dans une action commune et proposent à un public très large un regard différent sur la ville. À travers la croisée des savoirs, des publics, des acteurs, le sens de l'action prend forme. Bien que ce projet nécessite aussi des savoirs-faires, ce n'est pas d'abord la connaissance des savoirs-faires qui l'a inspiré, mais bien la finalité du projet lui-même. C'est seulement par la suite, dans la mise en œuvre du transfert d'une nouvelle expérimentation, que la nécessité de détecter les savoirs-faires s'est imposée. Comment s'y est-on pris ? Par quel processus est-on passé ? Quelle pédagogie a été utilisée auprès des jeunes ? De quelle manière prépare-t-on l'intervention ? Quelles négociations se sont imposées entre les acteurs ? Quelles compétences ont été mises à contribution dans le projet, etc. ?

Ainsi, chacun des projets, mis au centre du processus de transfert de la communauté de pratiques *Agir dans son milieu*, comporte d'une part, cette dimension immatérielle qui est l'essence de l'inspiration et d'autre part, l'ensemble des savoirs pratiques qui se déploient dans les processus de mise en œuvre.

Se laisser inspirer par des expériences ne signifie pas les reproduire dans la pratique. Impossible de faire un copier-coller de projets puisque ceux-ci se déploient dans une dynamique de quartier, une logique d'acteurs concertés, une histoire de participation propre à chaque territoire. Mais une pratique en inspire une autre parce qu'elle permet de questionner la sienne propre, de trouver des solutions à des problèmes, d'utiliser des potentialités non encore exploitées, de provoquer un changement souhaité dans les rapports sociaux de la communauté.

Ainsi d'un projet à l'autre naissent de nouvelles pratiques qui sont mises en œuvre dans des organisations différentes et déployées dans des territoires différents. L'expérimentation oblige un processus d'adaptation qui passe par plusieurs étapes avant qu'elles deviennent une innovation sociale.

3.2.4

LA DYNAMIQUE DE TRANSFERT

Le tableau suivant illustre la dynamique du processus de transfert. Nous pouvons y observer qu'avant qu'une pratique soit transformée en nouvelle initiative, celle-ci doit traverser plusieurs frontières. La première frontière est celle de l'interaction à l'intérieur même de la communauté de pratiques. Ce noyau d'acteurs est porteur à la fois du sens et des connaissances issues des pratiques. La première étape de construction est à ce niveau. Ces membres engagés dans la communauté de pratiques sont aussi impliqués dans leurs organisations respectives et qui sont leur milieu spécifique de pratique ayant leur propre dynamique. C'est la seconde frontière de transmission. Ces milieux produisent aussi

Analyse de pratique

des savoirs et des savoir-faire qui s'inscrivent dans des logiques d'action et de sens uniques à chaque milieu. Cette deuxième frontière peut s'avérer à la fois source de résistance au changement ou source d'innovation si elle est preneuse d'une initiative. La troisième frontière est celle des territoires sur lesquels œuvrent les organisations. Chacun des territoires ayant sa propre histoire, sa dynamique de concertation, de gouvernance, de leadership. À cet effet, le territoire se présente aussi source potentielle d'innovation ou de résistance. Le territoire comme acteur est également producteur de connaissances et de savoir-faire par les acteurs qui le compose. Ce mouvement multidirectionnel de transfert est l'espace de co-construction des savoirs au cœur de l'expérience de transfert et d'adaptation des pratiques.



OCTOBRE ET NOVEMBRE 2008

**Trop fade ?
Trop loin ?
Trop cher ?**

**La parole
est à vous**

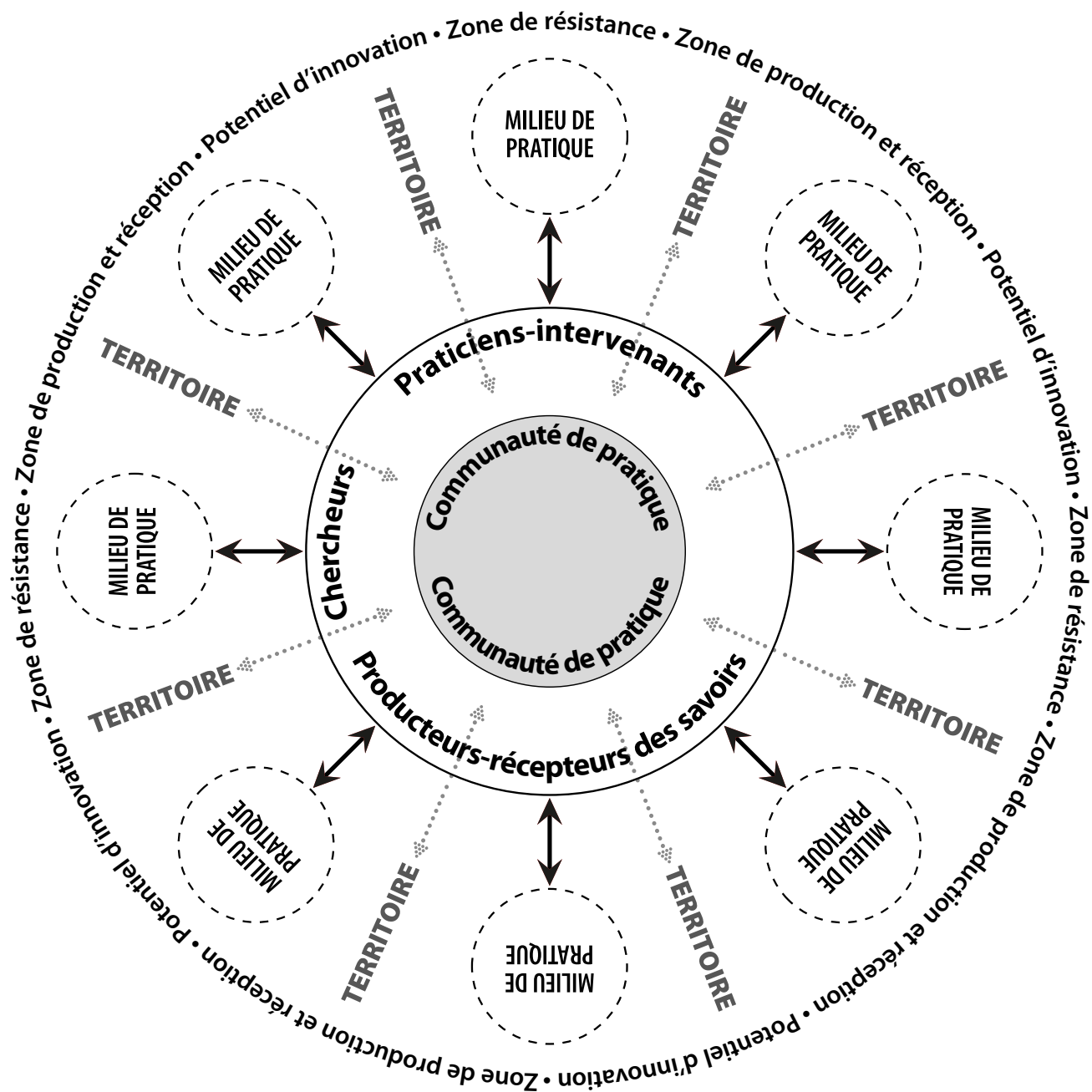
**Comment améliorer
l'accès aux aliments ?**

5 soirées pour échanger
autour de nos assiettes!
À partir de 19 h

Dessert, rafraîchissement et café offerts
Entrée gratuite

Rencontres publiques
... de Rosemont à mon assiette

DYNAMIQUE PROCESSUELLE DE TRANSFERT



4. LES LEÇONS TIRÉES DE L'EXPÉRIENCE

Le projet « *Agir dans son milieu* » laisse derrière lui plusieurs enseignements que l'on peut tirer de l'expérience tant au niveau du processus de transfert, des conditions favorables à l'exercice d'une communauté de pratiques, que des pratiques elles-mêmes de concertation, de mobilisation et de participation citoyenne.

Le transfert des pratiques est un enjeu qui fait l'objet de plusieurs préoccupations tant de la part des intervenants que des bailleurs de fonds et décideurs. *Ne réinvente-t-on pas la roue, dit-on souvent.... Inspirons-nous de ce qui se fait ailleurs et capitalisons sur les meilleures pratiques, pour épargner temps, énergie et argent, mais aussi pour s'enrichir mutuellement des compétences des autres.* On voit ainsi se déployer plusieurs pratiques de diffusion d'expériences dans le but de faire circuler les innovations, de s'en laisser inspirer et de tirer les leçons des diverses pratiques. Mais ce n'est pas parce que les pratiques sont diffusées qu'on peut facilement les appliquer ailleurs. Le transfert des pratiques, et ce, particulièrement dans les processus de revitalisation intégrée pose plusieurs défis. Il s'agit d'un processus complexe qui exige des conditions de réalisation. Plusieurs facteurs peuvent le faciliter ou au contraire, y faire obstacle. L'expérience *Agir dans son milieu* a bien révélé que transférer une pratique est une expérience dont il faut trouver le sens, qui doit faire résonance à l'identité et aux réalités d'un milieu et qui demande une importante part d'adaptation. Pour actualiser le transfert, l'idée doit d'abord faire son chemin, puis passer à travers un processus négocié et co-construit par un ensemble d'acteurs.

4.1

LA TRAVERSÉE DES FRONTIÈRES

Nous avons appris, par cette expérience de transfert, qu'une pratique inspirante doit traverser plusieurs frontières avant de prendre une nouvelle vie dans un autre territoire. La première frontière est l'espace immédiat d'interaction entre les membres de la communauté de pratiques. La seconde frontière se déploie dans les milieux de pratiques respectifs des membres de la communauté (les organisations de mise en œuvre) et la troisième frontière est celle des territoires dans lesquels elles se déploient. Cette dynamique implique qu'à chacune des frontières, les acteurs jouent un rôle différent dans le processus (production des savoirs, réception des savoirs et des initiatives, terreau d'innovation ou zone de résistance). Il s'agit d'un va-et-vient constant et en interaction entre les divers niveaux d'acteurs qui sont exposés à des changements constants de conjonctures, qui ont des moyens ainsi que des ressources financières et humaines inégales et qui œuvrent dans des conditions parfois similaires ou parfois fort différentes.

4.2

L'ACTION TERRITORIALE AU CŒUR DU PROCESSUS

Dans le cadre des expériences en revitalisation urbaine, le transfert des pratiques s'inscrit dans une dynamique d'action territoriale. D'un territoire à l'autre, les dynamiques n'ont pas le même profil. L'histoire de développement d'une communauté est propre à chaque territoire et les milieux de pratiques n'ont pas le même accès aux ressources du territoire pour développer les interventions en revitalisation intégrée pas plus que les territoires n'ont un partage équitable des ressources qui sont mises à leur disposition. La dynamique territoriale est aussi influencée

par les acteurs qui évoluent dans des processus de concertation et de mobilisation souvent construits par un ensemble de facteurs (type de leadership, type d'acteurs qui portent le leadership, conjoncture socioéconomique et politique, acuité des problématiques sociales, etc.). Par ailleurs, il faut considérer que le transfert d'une pratique doit arriver au bon moment dans les processus déjà en cours dans les territoires.

4.3

LE TRANSFERT

UN PROCESSUS EN PLUSIEURS TEMPS

L'expérience nous révèle aussi que le processus de transfert s'inscrit dans plusieurs temps : un temps pour tisser les liens, un temps pour structurer le transfert, un temps pour réfléchir à son adaptation, un temps pour expérimenter, pour plonger dans l'action, un temps pour questionner l'action, un temps pour implanter, pour préparer l'atterrissage d'un nouveau projet. Tous ces temps se croisent et sont en tension entre le *temps long* nécessaire au processus du cercle d'apprentissage et d'innovation, le *temps stratégique* qui s'inscrit dans le cadre des logiques et dynamiques d'action territoriale et le *temps administratif (temps court)* du projet, de ses livrables et de ses résultats. Du point de départ au point d'arrivée, la communauté *Agir dans son milieu* a évolué, s'est ajustée aux besoins, aux tensions qui se sont présentées dans le processus.

4.4

L'INVESTISSEMENT HUMAIN NÉCESSAIRE

L'expérience s'est avérée révélatrice de l'importance de *réfléchir le transfert ensemble*. La *co-construction se présente comme une condition gagnante du transfert* parce que cette relation permet, par l'échange, de découvrir des savoir-faire inédits. Que ce soit par des présentations dans la collectivité, des conseils ou des échanges en cours de processus, la collaboration et l'accompagnement du transmetteur aide le transfert et la mise en

œuvre par l'organisme qui importe. Cette relation de co-construction gagne à s'inscrire dans un continuum de temps. Elle suppose un niveau d'investissement intense. Par cette relation d'échange continu, les partenaires liés par une pratique du transfert se reflètent mutuellement des apprentissages, des leçons qu'ils investissent directement dans leur action respective. Les membres qui ont investi substantiellement dans l'échange continu ont témoigné d'une satisfaction et d'un rapport *gagnant-gagnant* de ce rapport de co-construction.

4.5

FACTEURS FAVORABLES AU TRANSFERT D'UNE PRATIQUE

L'observation des expériences de transfert nous apprend que certains facteurs sont favorables à l'évolution d'un transfert de pratiques : les ressources dont dispose un partenaire, la similarité des organisations impliquées dans l'activité de transfert, la similarité des territoires dans lesquels les pratiques se déploient, le niveau de connaissances et d'expertise de la problématique inhérent à une pratique, le niveau de réflexion déjà amorcée par l'organisation importatrice d'une pratique, la capacité d'investissement (humain et matériel qu'il est possible d'injecter dans le processus de transfert) et, finalement, la présence de pratiques déjà en place qui permettent de capitaliser rapidement le processus.

Par exemple, il a été possible plus rapidement pour l'initiative 123-GO de Solidarité Ahuntsic d'importer une pratique de halte-répît (inspirée de la Maison de Répît de Shawinigan) parce que plusieurs facteurs en ont facilité le transfert : le projet arrivait au bon moment (le « timing »); l'organisme disposait d'une structure déjà en place; le projet permettait de répondre à des besoins clairement identifiés; l'organisme détenait déjà une bonne expertise sur le sujet. En raison de ces facteurs de potentialités, l'organisme a pu, dans les délais du projet, réaliser le transfert de la pratique. Certaines étapes restent à faire pour tirer le maximum de leçons de la source d'inspiration :

Analyse de pratique

visite de la Maison de répit à Shawinigan et poursuite des échanges notamment pour comprendre les mécanismes d'implication des parents, puisque c'est d'abord la mobilisation et la participation des parents qui a été la source d'inspiration dans cet exercice de transfert.

4.6

L'EFFET STRUCTURANT DE LA COMMUNAUTÉ DE PRATIQUES

Nous pouvons aisément tirer leçon de l'effet structurant de la communauté de pratiques dans le processus de transfert. Les activités, le rythme, la structure d'échange sont autant de facteurs structurant le processus d'idéation, d'apprentissage, de transmission, d'expérimentation et diffusion des connaissances. Comme l'a précisé un membre de la communauté de pratiques : *les complicités sur les pratiques ne suffisent pas. Elles gagnent à s'accomplir dans une communauté de pratiques qui prend le temps et les moyens d'échanger dans un cadre organisé. La formule du projet Agir dans son milieu me semble très appropriée à ce niveau.* L'expérience permet de considérer le rôle d'animation et d'accompagnement comme des fonctions centrales pour lier les étapes, structurer l'action, encadrer et recadrer le processus, stimuler le niveau d'investissement nécessaire au processus.

Nous observons par ailleurs, que l'action est le moteur et le déclencheur du processus de réflexivité sur les pratiques, mais que cette réflexivité est alimentée par les tensions à la fois subjectives et collectives auxquelles les membres sont confrontés. À cet effet, la communauté de pratiques a provoqué un processus de réflexion sur soi, sur son organisation, sur sa pratique professionnelle ainsi qu'une prise de conscience de ses manières de faire. En posant un regard neuf sur les façons de mobiliser, de concerter, de recruter, la démarche réflexive intégrée à l'expérimentation a favorisé l'apprentissage de nouvelles pratiques. Ce processus participe au renouvellement des pratiques de revitalisation urbaine qui se traduiront par des actions améliorées dans les milieux.



5. ET SI C'ÉTAIT À REFAIRE...

Lors du processus d'évaluation, nous avons demandé aux membres de la communauté de pratiques d'énoncer les recommandations qu'ils souhaitaient formuler à quiconque voudrait se lancer dans une telle aventure de transfert. Les éléments suivants en sont ressortis :

- Étaler le projet sur une plus longue période, au moins deux années, de manière à conjuguer tous les temps nécessaires au processus en respectant le rythme et les particularités des milieux, d'en évaluer les résultats, d'en tirer les leçons et de se réajuster ;

- Accorder davantage de place, lors des rencontres de la communauté de pratiques, aux échanges sur des thématiques telles la participation citoyenne, la mobilisation des milieux, la concertation, l'innovation sociale, l'évaluation, etc.

- Ajouter d'autres stratégies pédagogiques à celles déjà utilisées pour renforcer les cercles d'apprentissage :

- Laisser davantage de place à des conférences théoriques sur de grandes thématiques transversales afin de réfléchir et d'apprendre sur les approches et les visions sous-jacentes aux projets réalisés ;

- Réaliser des études de cas de manière à approfondir le transfert de savoirs ;

- L'utilisation de fiches et de vidéos est particulièrement pertinente pour réaliser ce travail d'approfondissement. Il conviendrait aussi de les utiliser comme matériel d'animation ;

- Consacrer encore plus d'espace et de temps pour discuter d'expériences difficiles, même de celles qui ont été des échecs et ainsi, apprendre des erreurs pour en tirer les leçons ;

- Maintenir le déplacement des rencontres de la communauté de pratiques d'une région à l'autre, tenir des rencontres sur deux jours en organisant des visites de projets locaux, car elles donnent accès directement à des connaissances concrètes

- L'appropriation de la plateforme (PTC) aurait pu bénéficier d'un projet de plus longue durée ;

- Maintenir la préparation de fiches descriptives accompagnées de capsules vidéo. Ces outils permettent de documenter les pratiques sous des aspects différents (par la mise en mot et par la mise en scène) de manière à rendre compte de la richesse des projets.

- Investir dans une étape de mise à niveau du langage assez rapidement au début du processus afin de prendre le temps de clarifier le vocabulaire utilisé par chacun. Cette étape permettrait aux membres de la communauté de mieux comprendre les univers conceptuels des uns et des autres et de constituer collectivement un nouvel univers commun. Cette démarche aurait permis de clarifier les notions de projet, de pratique, de processus, d'approche, de vision, d'innovation sociale, de transfert de pratiques ou de transfert de savoirs, plus rapidement dans le déroulement du projet. Par exemple, certains font une différence entre la notion projet et celle de pratique, car ils sous-entendent, quand ils parlent de pratique, une notion d'approche, de vision, de principes plutôt qu'une activité volontaire visant des résultats concrets, tel que le définit le dictionnaire (Petit Robert). D'autres auraient souhaité échanger sur les approches, les visions, les principes qui sous-tendent les pratiques et ou les projets. Donc, à cet effet, il y aurait lieu que la communauté de pratiques se dote d'une compréhension commune des notions qui font parties du corpus conceptuel.

6. CONCLUSION

Au fil du temps, et ce, sur une période plutôt courte (un an), s'est construite la communauté de pratiques. Dans un premier temps, cela s'est fait autour de *l'intérêt d'être ensemble*, du sentiment d'identité et d'appartenance. C'est ce qui a d'abord motivé les intervenants à se joindre au groupe. *On y va parce que c'est eux, on se reconnaît, on fait confiance, on les trouve crédibles.*

Mais de l'intérêt d'« *être ensemble* », on veut maintenant « *faire ensemble* ». Le groupe a donc dû passer par une phase d'appropriation du projet, de ses objectifs, de son plan d'action qui avaient été préalablement élaborés dans un court délai lié aux contraintes de l'appel de projets. Pour *faire ensemble*, il faut construire ensemble, modifier, s'approprier, mettre à sa main, remanier un peu le processus et les étapes, et ce, même si l'on ne peut pas nécessairement tout bouger.

Ensuite, les membres, pour mieux se connaître, se sont racontés et se sont présentés mutuellement leurs pratiques parce que « *finalement, on ne se connaît mais pas tant que cela !* ». Donc, à tour de rôle, chacun a présenté les projets considérés pertinents pour les objectifs du projet : comment ces projets ont pris forme, de quelle manière ils se sont réalisés, dans quel contexte, autour de quels enjeux. À travers ce partage, on a déjà vu apparaître ce qui rassemble, ce qui différencie, ce qui inspire, ce qui questionne. On a déjà appréhendé un peu l'étape de transfert d'une pratique, les défis, les obstacles mais voilà, il faut se donner plus de temps, pour savoir.

Par conséquent, pour faciliter le transfert, les membres ont dû faire l'effort de systématiser leurs pratiques, les savoirs qui s'en dégagent et les connaissances implicites. C'est l'étape de la mise en récit et de la mise en scène des pratiques. On a élaboré des fiches descriptives pour documenter les pratiques, on a réalisé des vidéos pour rendre plus perceptible ce qui ne l'est pas, on a échangé dans Internet à travers

la plateforme de travail collaboratif. Ces activités ont induit des efforts de systématisation. On a été obligé d'expliquer comment on fait les choses et ce qu'elles supposent comme préalable à l'action.

Ce travail aura permis de mettre en opération le transfert des pratiques, mais rapidement est venu le besoin de trouver le sens, de débattre de la trajectoire du projet : « *vers où va-t-on pour faire quoi et comment ?* » C'est une étape de mise à niveau du langage, de dialogue sur les concepts, les approches, la vision, chacun ayant sa propre lecture de la trajectoire et de son aboutissement, sa propre définition des concepts, son propre chemin à prendre pour arriver là où l'on souhaite aller.

Puis, passer à l'action, plonger dans l'expérience du transfert amène à aller plus loin dans le questionnement, réfléchir sur sa propre pratique et celle des autres, identifier les facteurs qui facilitent l'expérience, structurent les obstacles et les défis. Les questions des autres sur ses propres pratiques obligent à trouver des réponses et donc à se questionner soi-même sur ses actions.

Les questionnements, les spécificités d'un territoire, les problématiques obligent à trouver des réponses qui amènent à transformer les pratiques, puis finalement, à adapter, créer, innover pour s'engager vers cette finalité commune et partagée : agir mieux, pour le mieux être de la communauté et des individus qui y vivent.

Il faut bien découper pour s'aider à systématiser le processus mais, dans les faits, toutes ces étapes se recoupent parce que ce projet s'est d'abord appuyé sur une trajectoire d'action qui a induit un processus de réflexion et de renouvellement de l'action, qui a mis en jeu un ensemble d'acteurs dans une dynamique de transfert des pratiques et des savoirs issus de leurs actions, dans un modèle innovant d'autodéveloppement des connaissances.

7. RÉFÉRENCES BIBLIOGRAPHIQUES

- AVENIER Marie-José et SCHMITT Christophe (Dir.), 2007. *La construction des savoirs d'action*. Edition l'Harmattan, 245 pages.
- BARBIER Jean-Marie et Olga GALATANU, 2004. *Les savoirs d'action, une mise en mot des compétences*. Centre d'étude Groupe Savoirs d'action. CNAM. 324 pages.
- BARBIER Jean-Marie (Ed.). 1998. *Savoirs théoriques et savoirs d'action*. Paris PUF. Collection Éducation et formation. 305 pages.
- CHAMPAGNE Claude, LAPALME Lise, LAVERGNE Sonia, PELLETIER Francine, RAICHE Marielle (2009). *Agir dans son milieu*. Monographie du projet. Centre St-Pierre. 94p.
- DUBET François (1994). *Sociologie de l'expérience*. Paris. Seuil. 271 p.
- DUPERRÉ Martine, Annie PLAMONDON (2006). *Innovations sociales dans les organismes communautaires : facteurs intervenants dans le processus de transfert des connaissances*. Cahier du CRISES ET0603. 48 p.
- DUPERRÉ Martine (2004). *L'organisation communautaire, la constitution des acteurs collectifs*. Ste-Foy. Presse de l'Université Laval. 130 p.
- GEYNET YANNICK (2003). *Communauté de pratiques, gestion des connaissances, dualité des connaissances*. Université du Maine. 27 p.
- GOFFMAN Erving (1991). *Les cadres de l'expérience*. Le sens commun. Minuit. 567 p.
- JONASSEN, D.H. (1991). *Evaluating constructivist learning*. Educational Technology, 49(7), p. 28-32.
- JONNAERT, Philippe. (2002). *Compétences et socioconstructivisme. Un cadre théorique*. Collection Perspective en éducation. Bruxelles: De Boeck Université, 100 pages.
- LE BOTERF, GUY (2008). *Travailler efficacement en réseau. Une compétence collective*. Eyrolles. Éditions d'Organisation. Collection ressources humaines. 165 pages.
- LESEMANN Frédéric, Martine D'AMOURS, M.A DENIGER et E. SCHRAGGE. 2001. *Du système à l'acteur-sujet : itinéraire d'un programme de recherche sur le chômage de longue durée des travailleurs âgés*. Cahiers de recherche sociologique, no 35, p. (5 -11).
- LESEMANN Frédéric (2003). *Qualifications, haute qualification, compétences et nouvelles compétences dans le secteur de production associés à l'économie de la connaissance*. INRS-UCS. Groupe de recherche sur les transformations du travail, des âges et politiques sociales (TRANSPOL). 21 p.
- MEDZO Fidèle, MASCIOTRA Domenico (2005). *Apprendre tout au long de la vie : Le socioconstructivisme; un cadre de référence pour un curriculum par compétence*. Curriculum de la formation générale de base. Ministère de l'Éducation du Loisir et du Sport. Direction de la formation générale des adultes. 16 p.
- RACINE Guylaine (2000). *La production des savoirs d'expérience chez les intervenants sociaux. Le rapport entre l'expérience individuelle et collective*. Paris. L'Harmattan. 168 p.
- Relais Femmes (2008) : *Garder des traces. De la formation aux pratiques, des praticiennes réfléchissent leurs pratiques de formation*. Synthèse de la journée de réflexion 2008. 28 p.
- Wenger Etienne (2005). *La théorie des communautés de pratique*. Apprentissage, sens et identité. Ste-Foy. Presse de l'Université Laval. 309 p.
- SHÖN Donald, 1993. *Le praticien réflexif. À la recherche du savoir caché dans l'agir professionnel*. Montréal. Éditions Logiques. 418 pages.

LE CRSA

Le Centre de recherche sociale appliquée est un organisme (OBNL) qui se consacre à l'analyse des pratiques sociales et à l'étude des problèmes sociaux contemporains en répondant aux besoins et à la demande des organisations oeuvrant en sciences humaines et sociales. Le CRSA favorise le travail en partenariat avec les divers milieux dans lequel il est collaborateur et souhaite s'impliquer.

SES OBJECTIFS SPÉCIFIQUES SONT :

- Faire de la recherche sociale appliquée;
- Accompagner les organismes dans leur processus de recherche;
- Valoriser les connaissances issues des pratiques sociales;
- Renforcer la capacité des organisations d'articuler l'action à la réflexion critique;
- Développer la capacité de transfert et diffusion des connaissances issues des travaux en recherche sociale;
- Publier et diffuser les connaissances issues des pratiques sociale et travaux de recherche menés par le CRSA.

LES SERVICES

Les services du Centre de recherche sociale appliquée s'adressent aux organismes communautaires ainsi qu'aux organisations institutionnelles et publiques. Les secteurs d'activités visés par le centre de recherche sociale sont:

- Développement communautaire et social;
- Développement local et des communautés;
- Développement économique communautaire et économie sociale.

LE CRSA S'INTÉRESSE AUX PROBLÉMATIQUES ET DOMAINES SUIVANTES :

- La lutte contre la pauvreté et l'exclusion;
- L'emploi, l'insertion socio professionnelle, le marché du travail;
- L'éducation des adultes;
- L'action communautaire;
- Les politiques sociales.

Le CRSA est membre du Groupe de recherche interdisciplinaire sur l'emploi et les politiques sociales (GIREPS).



Centre de recherche sociale appliquée
1060, Saint-François-Xavier
Trois-Rivières (Québec) G9A 1R8
819 840-0458
crsa@centrersa.qc.ca

LE CENTRE ST-PIERRE

MISSION

Le Centre St-Pierre a été fondé en 1973 par les Missionnaires Oblats de Marie Immaculée, en réponse aux transformations du quartier Centre-Sud, aux besoins nouveaux des familles et des couples et de quête spirituelle exprimés par de plus en plus de gens. Le Centre St-Pierre est maintenant devenu une institution montréalaise qui rayonne sur tout le Québec.

Centre de formation et d'intervention sociale, son équipe de formation est spécialisée en développement organisationnel, en communication, en organisation communautaire, en développement personnel, en spiritualité au sens large et en spiritualité chrétienne. La priorité du Centre St-Pierre est la personne, dans ses aspects individuels et collectifs, dans ses besoins matériels et psychologiques, dans sa recherche de sens et dans sa soif de dignité, de justice et de transformation sociale. Carrefour multi-ressources, il est aussi une agora du mouvement social au Québec. Avec ses 15 salles de réunion, son laboratoire informatique et son Café Internet ouvert à toute la population du quartier, il est un véritable centre populaire des congrès où se rassemblent des organisations syndicales, des ordres professionnels, des organismes publics et parapublics, des associations et des organismes communautaires. À la fine pointe des technologies, le Centre St-Pierre offre aussi un service de production audiovisuelle et multimédia.

Le Centre St-Pierre est engagé dans la promotion des valeurs évangéliques, de la justice sociale et de la dignité humaine, de la démocratie et de la solidarité, de la foi en Dieu et de la spiritualité. Il offre des services de formation, d'accompagnement, d'intervention communautaire, prioritairement aux individus et aux groupes des milieux défavorisés et à ceux qui interviennent auprès d'eux. Par son action et son approche pédagogique, il favorise la prise en charge et soutient le développement individuel et collectif.

ÉDUCATION POPULAIRE ET LA FORMATION CONTINUE

En tant que centre de formation, le Centre St-Pierre soutient les groupes et les organisations qui, à travers leurs actions, visent à développer chez les personnes une prise de conscience individuelle et collective de leurs conditions de vie et de travail en vue de transformer leur milieu. Dans son projet de formation et d'intervention, le Centre St-Pierre tient compte des réalités tant individuelles que collectives, tant psychologiques, spirituelles, culturelles que sociales, économiques et politiques. Le Centre St-Pierre, par son approche pédagogique, mise sur les connaissances et les expériences des individus et des groupes. Le Centre St-Pierre vise la prise en charge et l'autonomie des personnes et des groupes en leur fournissant les outils nécessaires à leur propre développement ainsi qu'à celui de leur milieu.

CHAMPS D'ACTIVITÉS

La formation et l'accompagnement des organismes communautaires ou d'économie sociale

Le Centre St-Pierre soutient la formation continue et le perfectionnement professionnel des personnes responsables de la gestion ou de la coordination et des équipes de travail des organismes communautaires afin d'améliorer leur efficacité d'intervention et d'optimiser les effets de leurs actions dans la collectivité. Le Centre outille aussi les personnes et les organisations dans leur prise de parole publique et dans leurs relations avec les médias. Le Centre St-Pierre travaille aussi différents projets qui visent à outiller ou à alimenter la réflexion des organismes communautaires et d'économie sociale. Pour ce faire, le Centre dispose d'une expertise multidisciplinaire en action communautaire, en communication, en gestion des ressources humaines, en prévention et règlement des différends, etc. Le Centre offre une vaste panoplie d'ateliers de formation allant de la planification stratégique, à la gestion du personnel en passant par les rôles et responsabilités d'un conseil d'administration.

La formation et l'accompagnement des personnes dans leur développement personnel et spirituel

Bâtir une société plus humaine implique que chaque personne renforce son identité personnelle, se réconcilie avec ses émotions et développe une vie relationnelle plus satisfaisante et ouverte sur le monde. Le Centre offre donc un large éventail de conférences et d'ateliers qui visent à soutenir les personnes dans leur croissance. Le Centre St-Pierre propose aussi des ateliers de réflexions spirituelles à toute personne en quête de sens et d'intériorité. Le Centre offre aussi des ateliers et des conférences permettant de découvrir une spiritualité pour le monde d'aujourd'hui ou de saisir la dynamique reliant la foi chrétienne et l'engagement social.

La psychothérapie

Le Service de psychothérapie a été mis en place il y a une trentaine d'années pour venir en aide aux personnes en détresse psychologique. Afin de rendre accessible à tous des services de qualité, les tarifs sont établis en tenant compte de la situation financière de la personne. Le Service de psychothérapie propose des démarches individuelles, de couple ou en famille. Il existe aussi un volet de médiation familiale pour les couples ayant des enfants et qui décident de se séparer.

L'accueil, la location de salles et l'animation

La location de salles a été mise en place dès le tout début du Centre St-Pierre. Le service d'accueil et de location de salles offre un service apprécié des personnes et des groupes qui cherchent un lieu accessible et professionnel pour tenir leur réunion. Quinze salles climatisées, ensoleillées, branchées à Internet et à coût abordable peuvent recevoir des groupes de 12 à 250 personnes. Des services de traiteur sont disponibles. Le Centre St-Pierre est accessible aux personnes handicapées. De plus, une équipe de personnes-ressources peut aussi animer, sur demande, des rencontres publiques, des assemblées générales, des colloques et diverses autres activités.

Les partenaires du projet **Agir dans son milieu**



Revitalisation
Quartiers St-Marc/Christ-Roi
Shawinigan



Démarche des
premiers quartiers



PARTENAIRES POUR LA REVITALISATION
DES ANCIENS QUARTIERS

Une production conjointe



1212, rue Panet
Montréal (Québec) H2L 2Y7
514.524.3561
csp@centrestpierre.org
www.centrestpierre.org
☎ BEAUDRY