

OUTIL PRATIQUE

C | MTL

---

# COMMUNAUTÉS DE PRATIQUE

---

Un des neuf modèles de concertation tirés du rapport de recherche  
*30 ans de concertation agissante – L'expertise unique développée  
par Concertation Montréal*



## Communautés de pratique – outil pratique

Concertation Montréal (CMTL)

Avril 2025

ISBN : 978-2-925331-31-5

Dépôt légal – Bibliothèque et Archives nationales du Québec, 2025.

### Recherche et rédaction

Philippe Massé, conseiller à la concertation et gouvernance (CMTL)

### Révision

Denise Babin

### Design graphique

Pilon Design

### Coordination

Mathieu Latour, responsable des communications (CMTL)

---

## À PROPOS DE CONCERTATION MONTRÉAL (CMTL)

Concertation Montréal (CMTL) est le réseau des réseaux par lequel les élu.e.s et les leaders socioéconomiques s'unissent pour développer Montréal à travers trois grandes familles de projets, visant à renforcer la vie démocratique, à favoriser la parité, la diversité et l'inclusion, ainsi qu'à accélérer la transition écologique.

CMTL est reconnue par l'agglomération de Montréal comme son interlocutrice privilégiée en matière de concertation intersectorielle et de développement régional. Elle est également soutenue par l'agglomération grâce à la participation financière du gouvernement du Québec. Elle regroupe près de 150 organismes et élu.e.s membres et plus de 500 partenaires.

---

## À PROPOS DE CETTE SÉRIE D'OUTILS

Cet outil s'inscrit dans une série inspirée de la recherche menée par Concertation Montréal (CMTL) sur la concertation agissante. En clarifiant nos modèles d'action, cette étude met en lumière l'étendue de nos expertises et 30 ans de pratiques collaboratives à Montréal par le biais de neuf méthodes de concertation que nous utilisons au quotidien dans notre travail.

Parce que la concertation évolue avec les besoins et les leaders qui l'animent, CMTL poursuit son engagement en développant des ressources concrètes pour soutenir celles et ceux qui souhaitent mettre en œuvre des démarches collaboratives efficaces. Ces outils visent à rendre accessible notre approche de la concertation agissante et à inspirer de nouvelles pratiques adaptées aux réalités d'aujourd'hui et de demain.

Ensemble, continuons à bâtir des collectivités résilientes et innovantes grâce à la force du dialogue et de l'action concertée.

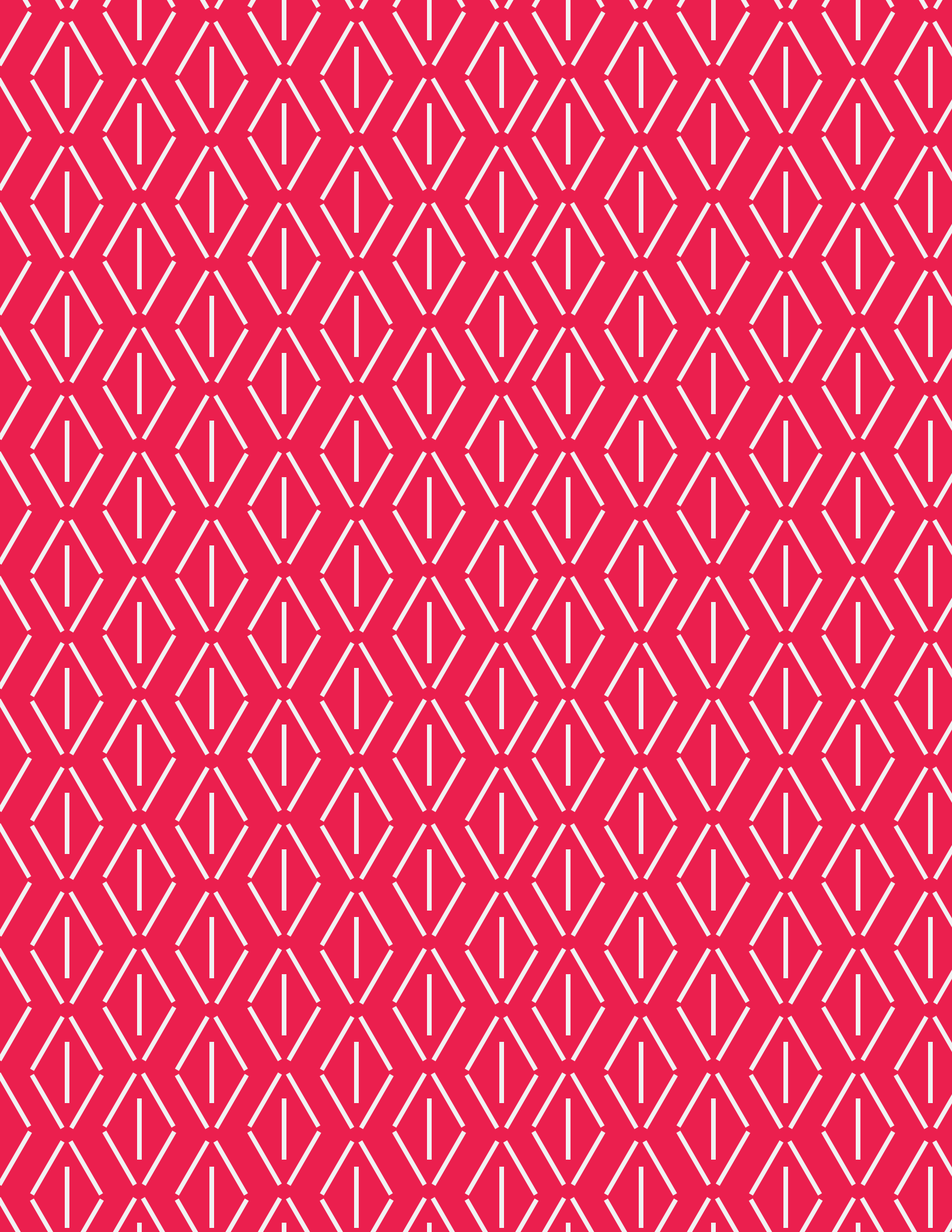
### POUR EN SAVOIR +



concertationmtl.ca

# Table des matières

Introduction	5
Développement du programme	8
Objectifs des communautés de pratique	8
Partenariats	9
Programmation	10
Taille des groupes	10
Territoire couvert	11
Modes de rencontre : en présentiel ou en virtuel	11
Recrutement et sélection	12
Règles de fonctionnement	12
Mise en œuvre	14
Animation, prise de notes et enregistrement	14
Choix des thématiques et organisation des rencontres	15
Suivi auprès des participantes et participants	15
Évaluation	17
Facteurs de succès	18
Conclusion	19



# Introduction

Cet outil rassemble l'expérience de plusieurs membres de l'équipe de Concertation Montréal ayant animé ou accompagné des communautés de pratique au cours des dernières années. Il contient de nombreuses informations qui permettront à l'équipe de Concertation Montréal, ainsi qu'à ses membres et partenaires, d'animer plus efficacement leurs communautés de pratique. Celles-ci sont l'un des modèles de concertation privilégiés par Concertation Montréal.

Dans le rapport de recherche [30 ans de concertation agissante – L'expertise unique développée par Concertation Montréal](#), publié en 2024, les communautés de pratique sont présentées ainsi :

*Groupe rassemblant des organisations, représentées par des personnes désignées, se rencontrant régulièrement au cours d'une période donnée afin d'échanger et de mettre en place de bonnes pratiques pouvant résoudre un enjeu sectoriel, social ou structurel.*

Le rapport de recherche présente neuf modèles de concertation sur lesquels Concertation Montréal fonde ses actions, ou qui ont été déployés depuis son lancement en 2015. Une fois le rapport réalisé, il a été jugé nécessaire de développer des outils présentant les principaux modèles plus en détail. Ceux-ci permettront un meilleur partage des connaissances qui, comme dans bien des organisations, méritent d'être mieux documentées.

Sept membres de l'équipe responsables de six communautés de pratique ont été rencontrés lors de la rédaction de cet outil. Ces personnes animent ou ont animé des communautés de pratique au cours des neuf dernières années. Leur expérience s'est avérée extrêmement utile pour déterminer les facteurs qui influent – positivement ou négativement – sur la mise en place et l'accompagnement d'une communauté de pratique.

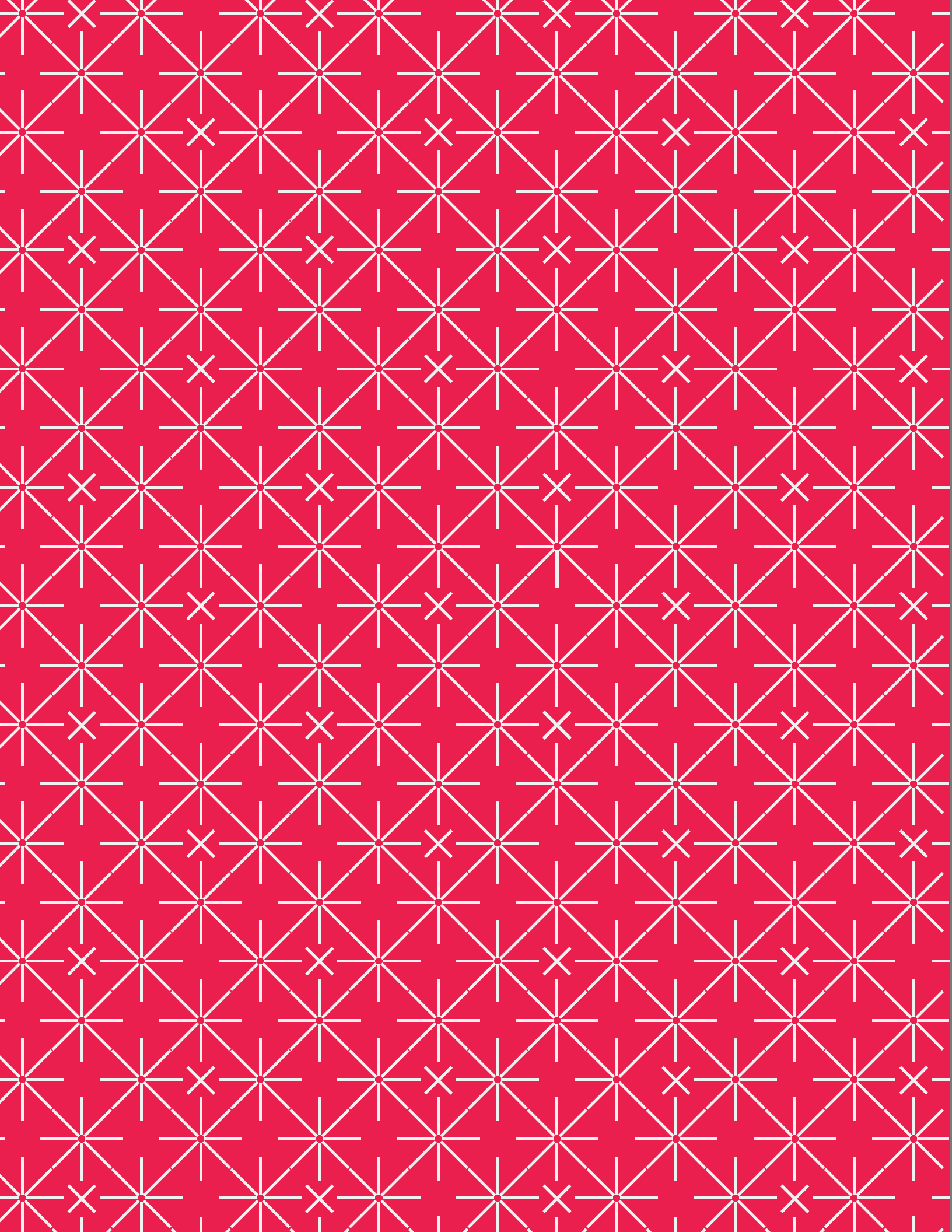
Les communautés de pratique sont souvent créées dans le cadre de concertations ou de projets préexistants. Dans la plupart des cas, elles sont mises en place à la demande de partenaires sentant le besoin d'aller au-delà du cadre structuré de leur projet commun dans leurs discussions.

Relativement simples à mettre en place, les communautés de pratique demandent toutefois d'excellentes compétences en animation. Les personnes qui y participent doivent être suffisamment engagées et généreuses dans le partage de leur expérience pour faire vivre et grandir leur communauté. Les communautés de pratique sont relativement peu coûteuses – particulièrement lorsqu'elles se déroulent en ligne – et elles offrent une grande flexibilité dans la mesure où la programmation ne doit pas nécessairement être déterminée longtemps à l'avance.

Parmi les six communautés de pratique étudiées, deux représentent des situations particulières. La communauté de pratique du Groupe des Trente réunit des personnes qui y participent à titre individuel alors que, de façon générale, les membres d'une communauté y représentent leur organisation. Ces personnes n'ont donc pas la responsabilité d'assurer le lien avec leur organisation. La communauté de pratique du Groupe des Vingt, quant à elle, a plusieurs caractéristiques communes avec le modèle des cohortes<sup>1</sup>: les organisations sont choisies à la suite d'un processus de sélection, la programmation est déterminée à l'avance, sa durée est relativement courte, etc.

Les personnes qui sont désignées par leur organisation doivent être soutenues dans leur engagement. Les heures investies dans la communauté de pratique devraient être comptées dans leur temps de travail.

1 Un outil pratique présentant le modèle des cohortes a aussi été produit par CMTL.



# Développement du programme

## OBJECTIFS DES COMMUNAUTÉS DE PRATIQUE

Les communautés de pratique lancées par Concertation Montréal font généralement partie de programmes plus larges dont elles constituent l'une des activités. Dans ces cas, il est important de distinguer les objectifs généraux des programmes de ceux de leur communauté de pratique.

La détermination des objectifs est une étape importante. Même si les objectifs peuvent évoluer dans le temps, ils doivent être communiqués clairement aux personnes participantes. Les membres de la communauté peuvent aussi proposer de nouveaux objectifs ou réviser les objectifs existants à l'intérieur d'un cadre défini. Plusieurs difficultés rencontrées dans l'animation des communautés sont liées aux objectifs. Ceux-ci peuvent être trop nombreux, trop ambitieux, trop flous ou encore demander des ressources qui ne sont pas disponibles. L'évaluation des communautés de pratique dont les objectifs ne sont pas bien définis est particulièrement complexe.

Certaines organisations participant à une communauté peuvent souhaiter collaborer sur certains sujets, tout en étant « en compétition » sur d'autres. Les objectifs doivent tenir compte de cette réalité. En général, les organisations ne compromettent pas leurs succès pour le groupe. On ne partage pas tout.

Les six communautés de pratique étudiées poursuivent des objectifs allant de la création de liens entre les personnes participantes au partage d'expertises et à la mutualisation de ressources. Les objectifs peuvent évoluer avec le temps, et des retombées inattendues peuvent venir enrichir significativement l'expérience des membres. La flexibilité est un atout.

Les principaux objectifs poursuivis par les communautés de pratique de CMTL sont les suivants :

### CRÉATION OU RENFORCEMENT DES LIENS ENTRE LES MEMBRES

Plusieurs communautés réunissent des personnes qui collaborent dans un programme plus vaste. Elle leur offre un cadre informel permettant de discuter d'enjeux importants avec des personnes de confiance. Les liens créés favorisent l'interaction entre les personnes participantes dans les autres activités des projets. Par exemple, une communauté de pratique a été intégrée au projet Constellation, dans le cadre duquel collaborent des actrices et des acteurs de terrain dans leurs pratiques afin de rejoindre les familles isolées ayant de jeunes enfants. Depuis 2020, la communauté a contribué au renforcement de liens entre les membres, qui sont répartis sur un vaste territoire.

## MUTUALISATION DE RESSOURCES

L'une des communautés de pratique étudiée a vu le jour lors du lancement du Mouvement montréalais les filles et le code. La plupart de ses membres provenaient d'organisations n'ayant pas d'employées et d'employés touchant une rémunération. Sans budget de développement, ces organisations ont pu déterminer des besoins communs et profiter de certaines ressources auxquelles il est autrement difficile d'accéder. L'exemple le plus courant est celui de l'accès à la formation. Le coût d'une personne experte est souvent trop élevé pour une organisation, mais accessible lorsque les frais sont partagés.

## DÉVELOPPEMENT OU CONSOLIDATION DE PROJETS CONJOINTS

Les membres d'une communauté de pratique peuvent élaborer un projet aux retombées collectives. Les bailleurs de fonds encouragent les partenariats, et la réflexion préalable au dépôt d'un projet l'enrichit considérablement.

Lorsque les partenaires sont déjà engagés dans un projet, la communauté de pratique peut permettre d'isoler des besoins, de trouver des solutions, d'explorer des pistes de développement et d'établir de nouveaux partenariats.

## PARTAGE D'EXPÉRIENCE ET DE BONNES PRATIQUES

Un grand nombre de personnes participant aux communautés de pratique travaillent au sein d'équipes comptant moins de 10 employées et employés. Elles travaillent souvent seules dans leur projet et peuvent ressentir un sentiment d'isolement professionnel. Dans leur organisation, elles n'ont pas toujours accès à l'expertise ou au soutien requis. La communauté de pratique leur offre un accès à des ressources qui facilitent les apprentissages. Les bons coups peuvent être adaptés et reproduits. Les erreurs deviennent évitables, ou alors, leurs conséquences négatives sont atténuées.

---

## PARTENARIATS

Les partenariats sont souvent créés avant qu'on ait l'idée de mettre en place une communauté de pratique. Bon nombre de membres sont généralement déjà engagés dans une relation partenariale. Toutefois, certains partenariats peuvent se développer en cours d'activité. Une de nos communautés bénéficie du soutien d'une équipe de l'Université du Québec à Trois-Rivières qui en assure l'évaluation. Dans le cas du Groupe des Vingt, le Conseil des arts de Montréal et Concertation Montréal se sont unis pour animer des communautés destinées tout particulièrement aux organisations du milieu culturel. Des partenariats ont aussi été initiés lors de l'animation de communautés de pratique réunissant des partenaires à l'extérieur de la région montréalaise. Ces partenariats ont permis à CMTL de mieux connaître les réalités et les organisations d'autres régions.

---

## PROGRAMMATION

La programmation des communautés de pratique est en général assez simple. Les dates des rencontres sont déterminées à l'avance, mais dans plusieurs cas, les sujets sont choisis peu de temps auparavant, selon les intérêts du groupe. Certaines communautés choisissent même leurs sujets de discussion au début de chaque rencontre. C'est le cas de la communauté de pratique du Groupe des Trente. Quelques sujets sont toutefois conservés, advenant le cas où aucun thème ne ressortirait du lot. Cette manière de fonctionner offre une grande souplesse et permet de s'adapter aux besoins changeants des participantes et participants. Le fait de ne pas annoncer les sujets à l'avance peut toutefois avoir un effet sur le taux de participation : certaines personnes ne participeront à une rencontre que si un sujet les interpelle réellement.

En termes de programmation, la communauté de pratique du Groupe des Vingt constitue une exception. Son programme est élaboré à l'avance, et les personnes participantes s'engagent à prendre part à toutes les rencontres. Il partage plusieurs caractéristiques avec le modèle des cohortes.

La plupart des communautés de pratique prévoient la fin de leurs activités lorsque le projet auquel elles sont rattachées arrive à son terme. Certains groupes souhaitent poursuivre leurs activités au-delà de la conclusion de leur projet. Elles doivent alors compter sur leurs membres et leurs ressources pour l'organisation et l'animation des rencontres.

Les communautés de pratique se réunissent de deux à six fois par an. À ces rencontres peuvent s'ajouter, au besoin, des formations planifiées. Celles-ci sont des activités programmées en plus. Elles répondent aux besoins des membres et peuvent inciter de nouvelles personnes à s'investir dans la communauté de pratique. À titre d'exemple, la communauté de pratique des responsables de conseils jeunesse d'arrondissement a participé à des formations en matière d'équité, diversité et inclusion et de mobilisation jeunesse.

---

## TAILLE DES GROUPES

La taille des groupes peut varier de façon importante : elle diffère d'une communauté à l'autre, mais aussi d'une rencontre à l'autre. Ainsi, une même communauté peut réunir 8 personnes lors d'une rencontre, puis 20 à la suivante.

Les personnes qui participent à une communauté font généralement partie d'un bassin plus large : elles sont engagées dans un projet commun, ont participé à une cohorte, etc. Selon leur intérêt pour la thématique et leur disponibilité, ces personnes assistent ou non aux rencontres.

Si l'assiduité est souhaitée, elle n'est en général pas exigée. Une communauté peut ainsi compter plus de 50 membres, dont de 10 à 15 participent aux rencontres. Et ces 10 ou 15 ne sont pas toujours les mêmes d'une rencontre à l'autre.

La taille du groupe a un effet sur l'animation et la gestion du temps de parole. La création de liens entre les membres sera influencée par la taille du groupe, mais également par le fait que les mêmes personnes y participent avec assiduité.

Une baisse marquée et répétée de la taille d'un groupe peut suggérer que le moment des rencontres ne convient pas, que le taux de satisfaction est faible, que les personnes participantes ne sont pas assez engagées ou contributives, que les discussions s'éparpillent ou que la communauté ne s'est pas adaptée aux besoins changeants.

Depuis la pandémie de COVID-19, la plupart des rencontres de communautés de pratique ont lieu en mode virtuel. Dans ces cas, la taille du groupe a donc peu d'impact sur la logistique et les frais encourus.

---

## TERRITOIRE COUVERT

Certaines des communautés de pratique comptent des membres situés dans plusieurs régions du Québec. Les rencontres virtuelles permettent aux participantes et participants de discuter sans que le temps et les frais de déplacement soient des obstacles.

Lorsqu'elles ont des activités dans différentes régions, les personnes participantes peuvent faire face à des problématiques très différentes. Les sujets traités et les solutions proposées doivent tenir compte de cette diversité géographique. Dans certains cas, des animatrices ont expliqué qu'elles divisaient leur communauté en sous-groupes pour aborder des sujets. Les personnes d'une même région ou celles travaillant en milieu rural peuvent, par exemple, partager leurs réalités et établir des défis communs.

La proximité géographique entre les membres d'une même communauté de pratique favorise la création de liens qui pourront durer même une fois les activités terminées. Certaines personnes ayant participé à nos communautés il y a plusieurs années nous ont confirmé qu'elles bénéficiaient toujours du réseau qu'elles avaient pu développer à cette occasion.

---

## MODES DE RENCONTRE : EN PRÉSENTIEL OU EN VIRTUEL

Les communautés de pratique lancées avant la pandémie se réunissaient en présentiel. Cela nécessitait davantage de ressources, notamment pour les déplacements, les salles et les services d'un traiteur. Depuis 2020, les rencontres se tiennent souvent, voire exclusivement, en mode virtuel.

Lorsque les sujets abordés sont délicats ou demandent un engagement émotif de la part des personnes participantes, le mode présentiel est à privilégier. S'il n'est pas toujours possible, une rencontre en personne devrait être organisée en début de parcours pour favoriser la création de liens. Par exemple, pour la communauté de pratique du Groupe des Vingt, où les personnes participantes ne se connaissent pas toujours avant le programme et où des sujets délicats liés à l'équité, la diversité et l'inclusion sont au cœur des discussions, la valeur ajoutée des rencontres en personne est considérable.

Certaines rencontres se font en alternance, tantôt en présentiel, tantôt en mode virtuel. D'autres tiennent au moins une rencontre en personne chaque année. Enfin, lorsque les membres sont éloignés géographiquement, certaines communautés profitent d'événements en personne (forum, congrès, rencontre nationale, etc.) pour se rencontrer.

La création de liens entre les personnes participantes doit absolument être prise en compte lors de la création d'une communauté de pratique, car de ces liens de confiance découlent les conditions gagnantes pour le partage d'expertise et d'expérience. Les rencontres en personne contribuent fortement au développement de ces liens.

---

## RECRUTEMENT ET SÉLECTION

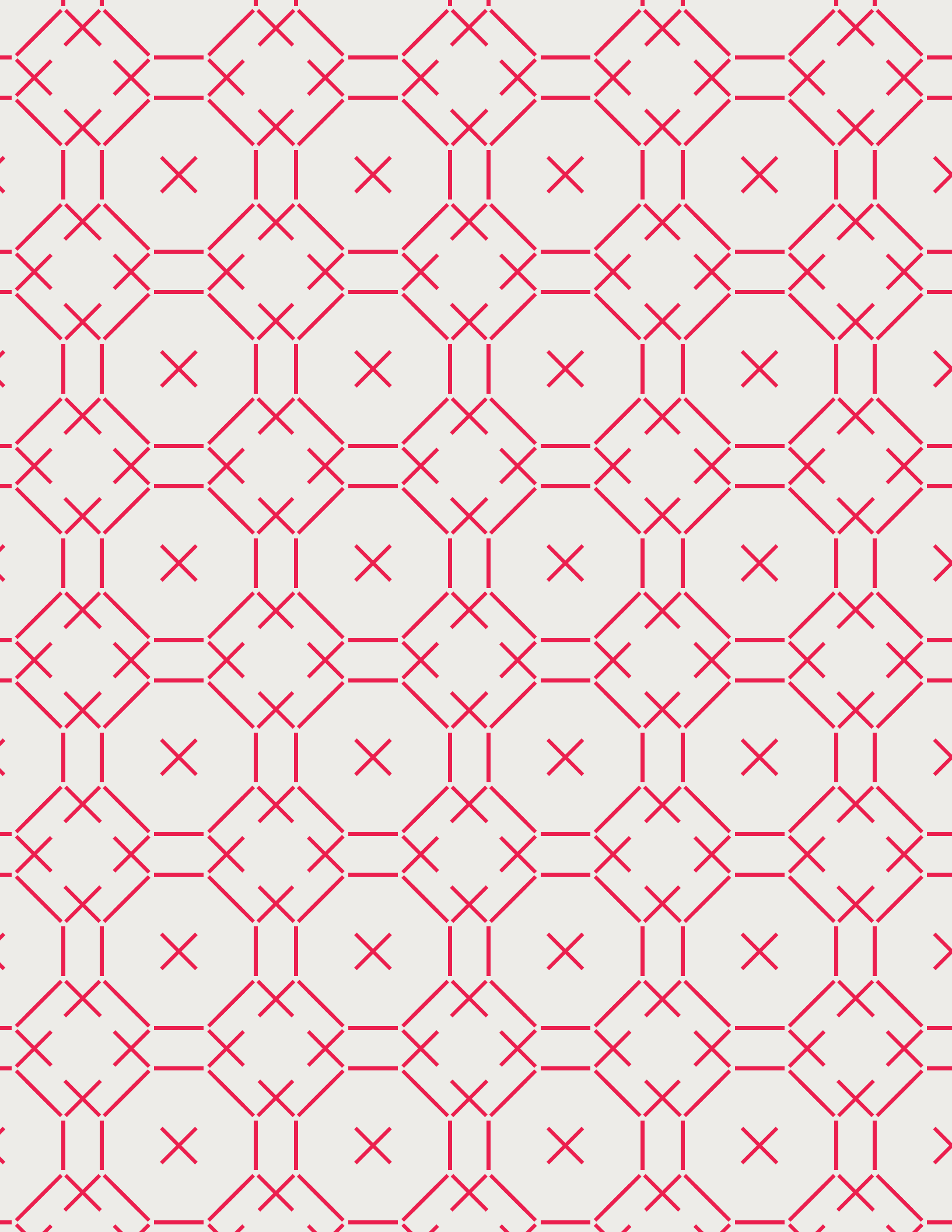
La quasi-totalité des communautés de pratique recrute leurs participantes et participants parmi les personnes déjà engagées dans un projet ou une initiative : le projet Constellation, le Groupe des Trente, les employées et employés responsables des conseils jeunesse d'arrondissement ou des dossiers environnementaux dans les villes liées, etc. Sauf exception, il n'y pas de processus de sélection. Les personnes admissibles reçoivent toutes les informations requises et se présentent si la thématique les intéresse.

Dans tous les cas, il faut dresser la liste des possibles participantes et participants. Cette liste peut être bonifiée dans le temps, grâce aux contacts d'autres personnes participantes. Pour constituer une communauté plus riche, inclure des personnes aux profils diversifiés est aussi une bonne pratique.

---

## RÈGLES DE FONCTIONNEMENT

Les règles de fonctionnement sont présentées au moment du lancement des communautés et, dans certains cas, au début de chaque rencontre. Elles concernent généralement l'organisation du temps de parole, la confidentialité, le respect, l'écoute, l'importance du partage d'idées et la participation au processus d'évaluation. Certaines communautés demandent à leurs membres de garder leur caméra et leur micro ouverts pour dynamiser les discussions et favoriser une participation active.



# Mise en œuvre

## ANIMATION, PRISE DE NOTES ET ENREGISTREMENT

L'animation des communautés de pratique est presque toujours assumée par une personne de l'équipe de CMTL. Dans certains cas, des membres de la communauté se partagent la responsabilité de l'animation. Une rencontre préparatoire avec CMTL est alors organisée avant la réunion de la communauté. Dans un cas, l'animation est confiée à une personne externe rémunérée pour ses services.

Certaines personnes de l'équipe considèrent que leur communauté de pratique pourrait être animée par des personnes membres, car il existe une expertise. Toutefois, la crainte d'alourdir la tâche des participantes et des participants fait en sorte que ce rôle est rarement partagé.

Selon les experts et expertes en communautés de pratique de CMTL, les principales qualités requises en animation de communautés de pratique sont les suivantes :

- Avoir une bonne préparation (maîtriser les sujets et connaître le groupe)
- Savoir bien mettre la table (objectif, sujet, règles, etc.)
- Avoir une bonne capacité de synthèse pour résumer les interventions et dégager les points clés
- Susciter la participation de tout le monde et gérer le temps de parole
- Conserver l'attention le groupe sur les objectifs et la recentrer, au besoin
- Veiller au respect des règles du groupe et de la confidentialité des échanges
- Être à l'écoute du groupe (langage verbal et non verbal)
- Faire preuve d'humilité et apporter des ajustements, au besoin
- Aimer animer et avoir confiance dans le potentiel de son groupe

L'animation est difficile à concilier avec la prise de notes. Il est fortement suggéré de confier la prise de notes à une autre personne (qui n'aura pas le rôle de participante) lorsqu'elle va au-delà des idées clés. Elle est souvent réalisée par une personne employée de CMTL. La plupart des communautés de pratique ne partagent pas de compte rendu après leurs rencontres. Les idées principales sont présentées à la fin des rencontres sous forme de synthèse, et parfois mentionnées dans un courriel de suivi. À des fins d'évaluation et de suivi, il est important de consigner les présences, les sujets discutés et les faits saillants. Ces informations seront très utiles si jamais une nouvelle personne réintègre une communauté de pratique déjà en activité.

Pour favoriser un climat de confiance, les rencontres sont rarement enregistrées. L'enregistrement peut se faire pour faciliter la prise de notes, mais il n'est généralement pas partagé. Prenons, par exemple, une communauté de pratique qui réunit des personnes intéressées par les consultations publiques réalisées auprès des enfants. Certaines de ses rencontres sont enregistrées, mais cette pratique risque de cesser lorsque des enfants seront invités à y participer.

---

## CHOIX DES THÉMATIQUES ET ORGANISATION DES RENCONTRES

Le choix des sujets discutés se fait de plusieurs façons. Lorsqu'une communauté de pratique amorce ses activités, les personnes qui l'ont mise en place ont généralement déjà consigné quelques thèmes à aborder. Ces premiers thèmes sont souvent à la source de la création d'une communauté de pratique. La personne qui assure l'animation note aussi les thèmes suggérés au cours des rencontres. L'actualité peut dicter certains thèmes : un nouveau budget, une campagne électorale, un changement technologique majeur, etc. Enfin, les suggestions de thèmes peuvent être recueillies lors de rencontres de suivi individuelles avec les participantes et participants, ou encore à l'aide de questionnaires d'évaluation de rencontre ou annuels.

L'organisation des rencontres en mode virtuel est très simple. Le plus souvent, le lien de participation (Zoom ou Teams) est envoyé à l'ensemble des membres de la communauté de pratique. Les personnes intéressées et disponibles s'y présentent. Dans ce cas de figure, il n'est pas possible de connaître à l'avance le nombre de personnes qui participeront à la rencontre. Il peut aussi être nécessaire d'adapter le mode d'animation à la taille du groupe. Par exemple, un grand groupe peut être divisé en sous-groupes pour la réalisation de travaux en ateliers. Il faut alors prévoir d'autres animatrices et animateurs. Lorsque les inscriptions se font à l'avance, il faut quand même tenir compte du fait que plusieurs personnes seront absentes.

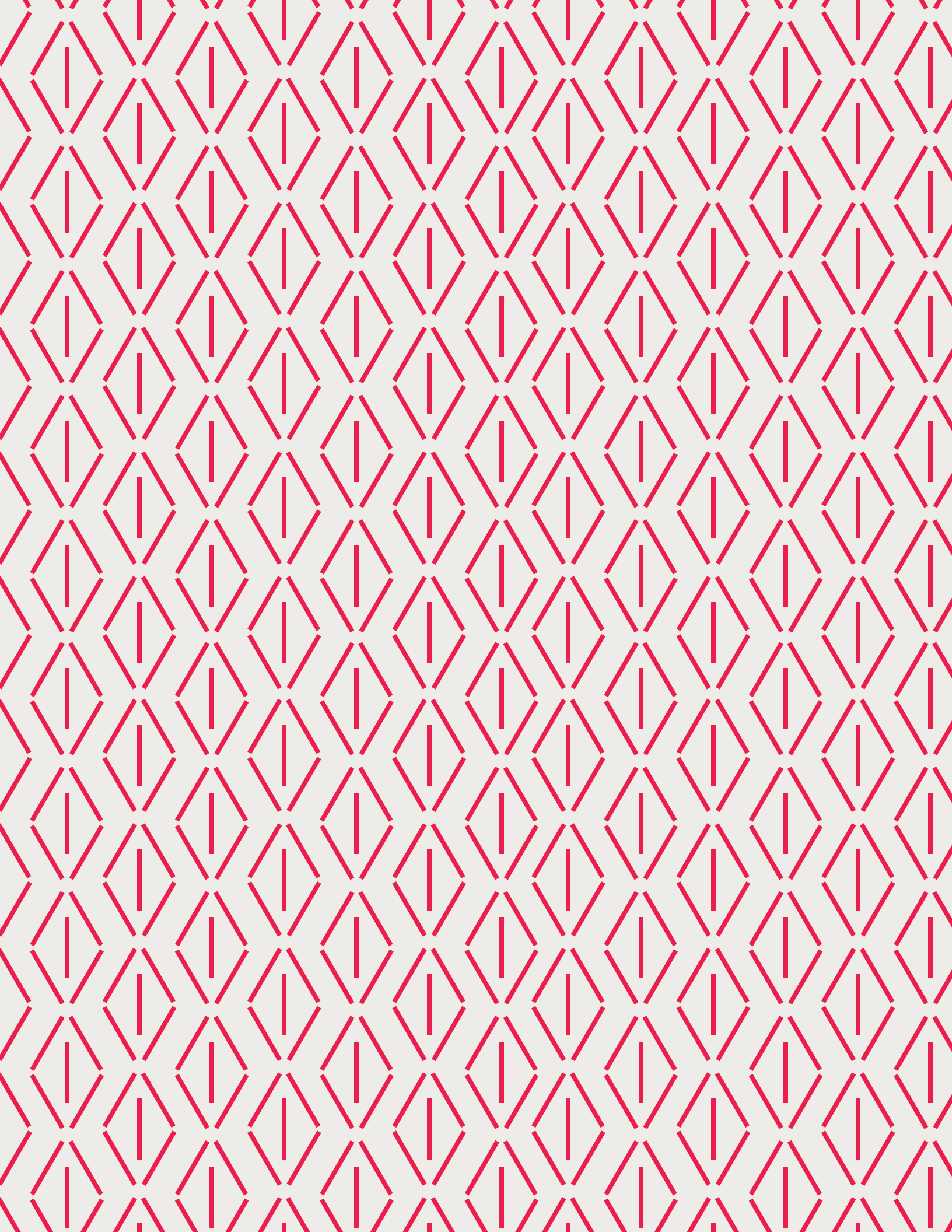
Les rencontres qui se tiennent en personne demandent plus de préparation. Le choix de la salle, la logistique des repas ou l'organisation des déplacements sont à faire. Les rencontres en personne sont plus longues que les 60 minutes que durent généralement les rencontres en mode virtuel. L'intérêt de se déplacer pour une rencontre d'une heure ou moins est assez limité. Les rencontres ont le plus souvent lieu dans les locaux de CMTL. Elles se sont tenues quelques fois dans des salles louées (pour des groupes de grande taille) ou chez des partenaires. Lorsque des membres de la communauté accueillent des rencontres, cela consolide leur engagement et permet aux autres membres de mieux les connaître.

---

## SUIVI AUPRÈS DES PARTICIPANTES ET PARTICIPANTS

Le suivi individuel après des personnes participantes se fait selon les besoins. Même s'il n'est pas possible d'effectuer un suivi auprès de tous les membres, quelques rencontres permettent de recueillir des commentaires et des impressions qui n'auraient pas toujours été exprimés autrement. Lorsque la communauté de pratique est l'une des activités d'un programme plus large, elle fait partie des sujets discutés lors des rencontres de suivi. Dans le cas du Groupe des Vingt, où la communauté de pratique représente l'activité phare du projet, des rencontres de suivi sont proposées à tous les membres. Ces rencontres permettent de discuter de sujets plus difficiles à aborder en grand groupe, ou encore de suggérer des améliorations au projet.

Les rencontres de suivi peuvent permettre de clarifier les objectifs de la communauté de pratique ou les règles de fonctionnement. Des rappels peuvent être nécessaires lorsque des membres prennent trop de place, s'éloignent des objectifs, se désengagent ou affectent négativement la dynamique de groupe.



# Évaluation

L'évaluation des communautés de pratique peut se faire à trois moments : de manière orale ou écrite à la fin de chaque rencontre, lors de rencontres individuelles de suivi ou lors d'une évaluation annuelle. Lorsqu'on procède à l'évaluation à la fin des rencontres, par exemple en allouant les cinq dernières minutes des réunions au remplissage d'un questionnaire, le taux de réponse est nettement plus élevé que si le questionnaire est envoyé plus tard. Malgré tout, les taux de réponse sont souvent faibles.

Les évaluations sont utiles à plusieurs égards. Elles permettent d'établir le niveau de satisfaction, d'évaluer l'atteinte des objectifs, de déterminer les retombées – attendues ou non – de la participation à la communauté, de recueillir des suggestions d'amélioration, etc.

Deux communautés de pratique ont été évaluées par une équipe universitaire. Ces collaborations jettent un éclairage précieux, étendu et objectif sur les activités de nos communautés de pratique. Il peut être profitable, lors de la mise en place d'une communauté, de tout de suite prévoir la possibilité d'une telle collaboration. Le coût d'une évaluation externe doit être évalué et intégré au budget dès le départ.

Les résultats des évaluations des communautés de pratique étudiées n'ont pas encore été centralisés. Il serait pertinent de réunir l'information recueillie pour permettre à l'ensemble de l'équipe d'en bénéficier.

L'évaluation annuelle est essentielle à la bonne marche et à l'évolution d'une communauté de pratique. En plus du niveau d'atteinte des objectifs et de la satisfaction des membres, on évaluera le taux de présence, la qualité de la participation et de l'accompagnement, les projets communs, les initiatives qui ont vu le jour grâce à la communauté, etc. L'évaluation permettra aussi de recueillir des témoignages illustrant les succès des communautés de pratique. Ceux-ci pourront servir aux communications, au recrutement de futurs membres et à la reddition de comptes.

# Facteurs de succès

En résumé, le succès d'une communauté de pratique dépend de six éléments clés :

- **L'animation doit être dynamique.** La personne qui en est responsable doit être bien préparée et avoir les compétences requises et l'attitude appropriée. Elle doit contribuer à mettre en place un climat de confiance et de partage.
- **La composition et la taille du groupe sont importantes.** Un groupe de moins de 6 personnes ou de plus de 20 personnes sera plus difficile à accompagner. Les petits groupes nécessitent une participation très active de la quasi-totalité des membres, alors que les grands groupes rendent difficile la participation des membres plus introvertis. Le groupe doit avoir des caractéristiques et des besoins communs pour que la collaboration soit mutuellement enrichissante.
- **Les objectifs doivent être clairs et réalistes.** Ils doivent être révisés périodiquement, selon l'évolution de la communauté. Enfin, il est important de faire preuve de franchise avec les participantes et participants qui ont des attentes ou des objectifs que la communauté risque de ne pas pouvoir atteindre.
- **Les règles de fonctionnement doivent être définies et partagées.** Les membres doivent savoir ce qui est attendu afin de pouvoir bien évaluer le temps et l'effort à consacrer à la communauté. La personne qui anime doit rappeler les règles et s'assurer de leur respect.
- **L'engagement des membres est primordial.** Lorsqu'il est insuffisant, la communauté s'essouffle. Les membres doivent croire en leur communauté et en sa capacité à les soutenir dans leur travail. Bref, la communauté de pratique doit servir.
- **Enfin, l'évaluation de la communauté est essentielle.** La flexibilité des communautés permet en général d'apporter facilement des changements si les membres sont d'accord et si le cadre est respecté.

# Conclusion

Les communautés de pratique offrent de nombreux avantages aux personnes qui y participent. Elles demandent en général peu de temps et permettent en retour un partage de connaissances et la création ou le renforcement de liens. Ces liens développent la confiance et peuvent mener à des partenariats ou à des projets communs.

Pour CMTL, la communauté de pratique représente l'essence même de sa mission, qui consiste à mettre en relation des leaders. Elle partage aussi ses valeurs d'agilité, de coopération et d'engagement. Elle est complémentaire à d'autres modèles de concertation et, bien souvent, elle est le fruit d'une concertation préalable.

Selon les membres de l'équipe de CMTL, on reconnaît une communauté de pratique vivante et utile par la présence de ses membres aux rencontres, par leur assiduité, par la qualité de leur participation et de leur engagement, par les commentaires qui nous sont formulés, par la confiance qui s'y développe et par la capacité de ses membres à trouver des solutions ou à faire évoluer les idées.

Malgré tout leur potentiel, les communautés de pratique ont besoin d'une organisation qui les soutienne et les anime : elles doivent être ancrées. Les rencontres doivent être préparées, les membres soutenus, les objectifs révisés, les résultats évalués, les personnes-ressources identifiées, et ce, afin de bien répondre aux besoins des membres.

Avec les années, CMTL a développé cette expertise qui a permis de lancer des projets, de renforcer des liens et de mettre à profit l'intelligence collective. CMTL invite ses membres et ses partenaires à partager le succès de leurs communautés de pratique et à solliciter son expertise si le besoin se présente.

Cet outil est aussi disponible en version Word afin de permettre aux partenaires de CMTL de se l'approprier pleinement et de le modifier selon leurs expériences. CMTL aimerait beaucoup recevoir une copie du nouvel outil qui en émanerait. Vous pouvez nous l'envoyer à l'adresse suivante : [pmasse@concertationmtl.ca](mailto:pmasse@concertationmtl.ca).



POUR EN SAVOIR +



[concertationmtl.ca](http://concertationmtl.ca)

CONTACT

514 842-2400

[info@concertationmtl.ca](mailto:info@concertationmtl.ca)

