

**UNIVERSITÉ DU QUÉBEC
INSTITUT NATIONAL DE LA RECHERCHE SCIENTIFIQUE
CENTRE – URBANISATION CULTURE SOCIÉTÉ**

LA MOBILISATION DES CONNAISSANCES :

**Le cas d'une communauté de pratique sur l'intégration de l'égalité entre les femmes et
les hommes dans le milieu de la coopération internationale**

Par

Véronica VIVANCO

B. SC. Anthropologie

Essai présenté pour obtenir le grade de

Maître ès arts, M.A.

Pratiques de recherche et action publique

Septembre 2011

Cet essai

LA MOBILISATION DES CONNAISSANCES :

Le cas d'une communauté de pratique sur l'intégration de l'égalité entre les femmes et les hommes dans le milieu de la coopération internationale

et présenté par

Véronica VIVANCO

a été évalué par un jury composé de

Mme Hélène Belleau, directrice de maîtrise

M. Frédéric Lesemann, examinateur interne

Mme Fréda Thélusma, examinatrice interne

RÉSUMÉ

Le présent essai expose le contexte et la problématique du stage réalisé dans le cadre du programme *Pratiques de recherche et action publique* (PRAP) de l'Institut national de recherche scientifique, Urbanisation, Culture et Société (INRS-UCS). Il fait état des réflexions menées sur le processus de la mobilisation des connaissances à l'œuvre dans le cadre d'une communauté de pratique (CdP) dans le milieu de la coopération internationale québécoise.

À travers les forces et les contraintes identifiées de la CdP « Genre en pratique », l'étudiante fait un bilan réflexif des conditions de la mobilisation des connaissances dans ces circonstances. Par ailleurs, ce bilan permet de présenter les principales fonctions de l'agent d'interface ou du professionnel de la mobilisation des connaissances dans ce contexte. L'essai s'articule autour de deux questions : quelles sont les conditions de la mobilisation des connaissances dans le cas d'une CdP? Quel est le rôle du professionnel de la mobilisation des connaissances ou de l'agent de l'interface dans ce cadre?

Cet essai poursuit plusieurs objectifs :

- Faire le rapport de l'expérience de stage réalisée au sein de la CdP « Genre en pratique » de l'AQOCI;
- Collaborer à la réflexion critique sur le moyen CdP pour favoriser l'intégration de l'égalité entre les femmes et les hommes dans le milieu de la coopération internationale québécoise;
- Contribuer à la discussion portant sur le processus de mobilisation des connaissances et du rôle potentiel que peut y jouer l'agent d'interface ou le professionnel de la mobilisation des connaissances.

ABSTRACT

The purpose of this essay is to present the context of the internship completed within the graduate program *Pratiques de recherche et action publique* (PRAP) of l'Institut national de recherche scientifique, Urbanisation, Culture et Société (INRS-UCS). It summarizes the reflections on knowledge mobilization within the framework of a community of practice (CoP) in the context of international development organizations in Quebec.

Through the strengths and the constraints identified in the CoP “Genre en pratique”, the student makes an assessment of the knowledge mobilization process at play in these circumstances. Furthermore, this thought process contributes in the identification of the main functions of the interface agent or knowledge mobilization professional. The essay is developed around two main questions: what are the conditions for knowledge mobilization in a CoP? What is the role of the knowledge mobilization professional within this framework?

This essay addresses several objectives:

- Summarize the experience of the internship realized in the CoP “Genre en pratique” of l'AQOCI;
- Make a contribution to the critical reflection on the CoP as a potential means for the advancement of gender equality issues for development practitioners and their Southern partners;
- Participate in the discussion of the knowledge mobilization process and the potential role that the knowledge mobilization professional, can play.

REMERCIEMENTS

Plusieurs personnes ont contribué de près ou de loin à ce que la rédaction de cet essai soit possible...

J'aimerais d'abord remercier affectueusement **Hélène Belleau**, directrice de maîtrise, pour l'accompagnement et le soutien offerts tout le long du stage et de la rédaction de cet essai. Merci Hélène pour l'espace de travail trouvé, pour ta disponibilité et ton accueil toujours bienveillant. Nos conversations m'ont permis, à plus d'une occasion, de garder le cap et tes commentaires toujours structurants ont été d'une aide précieuse dans tout ce processus d'apprentissage.

Je souhaite exprimer ma sincère gratitude envers toutes les personnes membres de la communauté « Genre en pratique » qui m'ont accueillie à grands bras ouverts. Ce fut réellement un plaisir de côtoyer et de travailler avec ces femmes animées d'un engagement exemplaire en faveur de l'ÉFH. Mon passage parmi elles m'a permis d'être témoin de toute la richesse d'un partenariat fécond et du potentiel de l'intelligence collective. Je remercie particulièrement **Rita Soares Pinto** pour cette opportunité unique ainsi que **Julie Martineau**, **Odette Mc Carthy** et **Fréda Thélusma** pour leur soutien et leur encadrement dans la réalisation et l'évaluation du stage. Une pensée cordiale pour **M. Jacques Chevalier** qui a été, par nos brèves conversations, une source d'inspiration dans la confiance à avoir dans les processus.

Je voudrais également remercier tous les membres de l'équipe professorale du programme *Pratiques de recherche et action publique* de m'avoir initiée au concept de la mobilisation des connaissances. J'y ai découvert une véritable passion! Merci à mes collègues de programme : **Valérie**, **Marie**, **Sébastien**, **Martin**, **Sarah**, **Mégane**, **El Hadji**, **Suzanne** et **Michaël** pour toutes nos conversations porteuses qui ont grandement contribué à développer ma réflexion sur ce concept émergent et sur la définition de notre rôle en tant qu'agent d'interface. Merci à **Marie-Ève Dugas**, **Cindy Rojas** et **Bernardo Luna**, employés de l'INRS-UCS, pour leur appui précieux dans la mise en forme de cet essai.

Je remercie de tout mon cœur **Alexia**. Merci ma chère amie pour tous les appuis et les encouragements quotidiens offerts, et ce surtout en fin de parcours. Tu m'as beaucoup aidée à traverser les derniers milles. Merci à **ma mère** pour sa tendre présence. Merci à ma petite **Aude** de m'avoir accompagnée, à même mon ventre, depuis le tout début. Merci d'avoir partagé mon attention avec ce désir de poursuivre mes études. Enfin, un gros merci à **Dominic**, mon ami et amoureux, pour s'être intéressé à tout ce processus, d'y avoir réfléchi avec moi à plus d'une occasion, mais surtout de m'avoir soutenu dans toute cette aventure qui a parfois mis à l'épreuve notre nouvelle petite famille.

Table des matières

Liste des abréviations et des sigles	x
Introduction	1
Première partie / Description du contexte du stage	3
1.1. Problématique : l'égalité entre les femmes et les hommes.....	3
1.2. La communauté de pratique comme moyen de favoriser l'intégration ÉFH.....	5
1.3. Objectifs / description du stage	6
1.4. Activités de la CdP « Genre en pratique »	7
1.4.1 Les activités prévues.....	7
1.4.2 Activités de transfert et de mobilisation des connaissances.....	8
1.5. Méthodologie utilisée dans le cadre du stage.....	9
1.5.1 L'observation participante.....	9
1.5.2 L'analyse de sources documentaires.....	10
1.5.3 Démarche évaluative au terme de la première année de fonctionnement.....	10
1.6. Définition des concepts clés.....	12
1.6.1 La connaissance	12
1.6.2 La mobilisation des connaissances (KMb).....	13
1.6.3 La communauté de pratique (CdP).....	14
Deuxième partie / Analyse réflexive du processus de mobilisation des connaissances dans le cadre d'une CdP	17
2.1. La CdP « Genre en pratique »	17
2.1.1. Les acteurs de la CdP « Genre en pratique ».....	17
2.1.2 Structure et modalités de fonctionnement.....	17
2.2. Analyse du fonctionnement de la CdP	18
2.2.1 Les forces.....	18
2.2.2 Les résultats non attendus	22
2.2.3 Les enjeux : les contraintes et les défis	23
2.2.4 La CdP « Genre en pratique » : un potentiel à investir (recommandations)	29

Troisième partie / Analyse réflexive du rôle du professionnel de la mobilisation des connaissances et de l'expérience de stage.....	35
3.1. Le rôle de facilitatrice : l'accompagnement dans le processus de mobilisation de connaissances	35
3.1.1 Principales fonctions et tâches accomplies dans le cadre de la CdP « Genre en pratique ».	35
3.1.2 Les apports	37
3.1.3. Les contraintes	39
3.2. Bilan réflexif des activités de transfert et de mobilisation des connaissances réalisées	42
3.2.1 Milieu de pratique	42
3.2.2 Milieu scientifique : Une réflexion critique de l'activité menée.....	47
3.3. Bilan réflexif de l'expérience de stage	49
Conclusion / Intelligence collective, le renouvellement des pratiques et l'innovation sociale	53
Bibliographie	57
Annexe 1	63
Charte de collaboration de la CdP	63
« Genre en pratique ».....	63
Annexe 2/ Calendrier des activités réalisées et aperçu des responsabilités de la stagiaire	69
Annexe 3	71
Fiches synthèses des rencontres de la CdP	71
« Genre en pratique ».....	71
Annexe 4	105
Présentation sur le concept de la CdP	105
Annexe 5	115
Questionnaire d'évaluation de la première année de fonctionnement de la CdP « Genre en pratique »	115
Annexe 6	137
Présentation des conclusions de l'essai.....	137
Annexe 7 / Photos	145

LISTE DES ABRÉVIATIONS ET DES SIGLES

ACDI	Agence canadienne de développement international
AQOCI	Association québécoise des organismes de coopération internationale
CdP	Communauté de pratique
CoCo	Comité de coordination de la CdP
CQFD	Comité québécois Femmes et Développement de l'AQOCI
CRDI	Centre de recherches pour le développement international
ÉFH	Égalité entre les femmes et les hommes
GAR	Gestion axée sur les résultats
IC	Intelligence collective
IS	Innovation sociale
INRS-UCS	Institut national de la recherche scientifique, du centre Urbanisation, Culture et société
OCI	Organismes de coopération internationale
PRAP	Pratiques de recherche et action publique (programme d'études)

INTRODUCTION

« Pendant des milliers d'années, les familles, les clans, les communautés ont évolué comme collectivités d'apprentissage où la capacité de chacun de partager et de synthétiser des connaissances formait la base des liens sociaux et constituait le moteur du progrès collectif. Curieusement, [...] l'entreprise moderne s'est donné des structures qui contraignent, empêchent et même tuent cet instinct naturel. » (Langelier, 2005 : 19).

Dans le cadre de la nouvelle société du savoir, nous sommes aujourd'hui confrontés à une véritable explosion de connaissances. Ces dernières apparaissent comme le nouveau pouvoir. L'intérêt pour l'utilisation de la recherche, le transfert et la mobilisation des connaissances émerge. « Dans la foulée de la mondialisation portée par l'économie du savoir, la disponibilité des connaissances est de plus en plus identifiée comme un moteur de développement et comme la base de la compétitivité pour les organisations » (Cloutier, Carrier et Turcotte, 2003 : 108). Dans le milieu de la recherche, on connaît une pression plus grande pour que la connaissance soit utile en favorisant une meilleure utilisation des données probantes par le transfert des connaissances. Dans le milieu d'action, de plus en plus d'efforts sont déployés pour soutenir l'essor des organisations apprenantes, ultimement en vue d'améliorer les pratiques et d'augmenter l'impact des actions entreprises.

Dans cette conjoncture, le milieu de recherche et le milieu d'action sont appelés à collaborer. Ce rapprochement entre science et société, quoique nécessaire, ne se réalise pas sans surmonter certains défis. Mais les efforts investis dans ce sens, en plus de fournir un espace favorable au développement de nouvelles professions, sont propices à l'émergence d'une intelligence collective. Cette intelligence relative à « la capacité humaine de coopérer sur le plan intellectuel pour créer, innover et inventer » (Groupe intelligence collective de la Fing, 2004) favorise l'innovation sociale, fort escomptée à la fois des milieux de la recherche et de l'action publique.

C'est dans ce contexte que cet essai a été rédigé. Ce dernier rend compte de l'expérience de stage réalisé, ainsi que des apprentissages effectués dans le cadre du programme de maîtrise de Pratiques de recherche et action publique, de l'Institut national de la recherche scientifique, du centre Urbanisation, Culture et Société (INRS-UCS). Le stage réalisé dans le cadre de ce programme s'est déroulé au sein de la communauté de pratique (CdP) « Genre en pratique » de l'Association québécoise des organismes de coopération internationale (AQOCI) qui vise à améliorer l'intégration de l'égalité entre les femmes et les hommes dans le domaine de la coopération internationale.

Cette expérience au sein de la CdP « Genre en pratique » se situe au cœur du processus de la mobilisation des connaissances. Ainsi, le thème central de la réflexion de cet essai porte sur la nature même de ce processus. Pour ce faire, l'essai est divisé en trois parties. La première, plutôt factuelle,

visé à décrire le contexte du stage et la problématique du milieu d'action. Les parties subséquentes présentent une réflexion autour de l'expérience de stage. La deuxième partie fait état du bilan du processus de mobilisation des connaissances à partir de l'expérience de la CdP « Genre en pratique ». Elle tente de répondre aux questions soulevées par le milieu d'action concernant l'efficacité de la CdP comme moyen pour faire face aux défis en matière d'égalité entre les sexes. Finalement, la troisième et dernière partie propose un bilan réflexif du rôle joué en tant que personne à l'interface de la recherche et de l'action, et porte également sur une réflexion critique des activités de transfert et de mobilisation des connaissances réalisées dans le cadre du stage.

D'entrée de jeu, il importe de préciser que cet essai se place résolument dans une perspective d'analyse et de réflexion du processus de mobilisation des connaissances. Dans cette optique, la réalisation du stage, et les activités de transfert et de mobilisation des connaissances, ont été étroitement imbriquées l'une dans les autres. Pour les besoins de cet essai, et afin d'en faciliter la compréhension, la troisième partie de l'essai porte sur les activités de transfert et de mobilisation des connaissances pour lesquelles j'ai pris davantage l'initiative.

Nota Bene: la féminisation du texte lors de la rédaction de l'essai a fait l'objet d'une réflexion, car toutes les participantes de la communauté de pratique « Genre en pratique » étaient des femmes. Après délibération, il a été décidé de conserver uniquement le féminin lors des descriptions afin de mieux représenter les personnes présentes aux rencontres.

PREMIÈRE PARTIE / Description du contexte du stage

Cette première partie présente les objectifs du stage, la problématique étudiée, les concepts clés, les activités réalisées, ainsi que la méthodologie utilisée pour développer les activités de transfert et de mobilisation des connaissances.

1.1. Problématique : l'égalité entre les femmes et les hommes

Malgré de nombreuses avancées en matière d'égalité entre les femmes et les hommes (ÉFH), dont de nombreux instruments législatifs¹, et ce, particulièrement dans les pays du Nord, plusieurs obstacles et défis demeurent. Dans les dernières années, deux recherches canadiennes (Soares Pinto : 2008; Kelleher et Stuart : 2008) ont été effectuées visant à évaluer le niveau d'intégration de l'ÉFH dans les organisations de coopération internationales (OCI). Les résultats de ces recherches convergent et soulignent les difficultés auxquelles font face les OCI en matière d'intégration des rapports égalitaires, et ce, même au niveau des organisations québécoises et canadiennes. Dans la foulée des avancées, de nombreuses organisations se sont dotées de politiques en matière d'égalité femmes/hommes. Cependant, la recherche révèle une évaporation des politiques en matière d'égalité entre les sexes au moment de la mise en œuvre et une faible institutionnalisation du genre dans les pratiques des organisations en général.

L'intégration des enjeux égalitaires dans le domaine de la coopération internationale fait appel notamment à des mécanismes qui visent l'institutionnalisation de l'égalité entre les sexes dans les organisations et les projets développés avec les partenaires du Sud. L'institutionnalisation du genre est donc « une stratégie qui a pour but de promouvoir l'égalité entre les sexes et de faire avancer les droits des femmes, et ce, en infusant une analyse de genre, de la recherche sensible au genre, les perspectives des femmes et des buts d'égalité entre les sexes dans l'ensemble des politiques, projets et institutions » (AWID, 2004 dans Soares Pinto, 2008 : 3).

Dans l'étude de Kelleher et Stuart (2008), effectuée auprès des employées travaillant au sein des OCI, parmi les difficultés soulevées on note :

- un contexte canadien qui ne reconnaît pas que l'inégalité des sexes est un problème important;
- des cultures organisationnelles et des mentalités

Dans le monde...

Les femmes et les filles représentent les trois cinquièmes du milliard de personnes les plus pauvres.

Les deux tiers des 960 millions d'adultes analphabètes dans le monde sont des femmes.

Les filles comptent pour 70 % des 130 millions d'enfants qui ne vont pas à l'école.

FNUPA, 2008.

¹ Notamment ; la Convention sur l'élimination de toutes les formes de discrimination à l'égard des femmes (1979), le Programme d'action de Beijing (1995), les Objectifs du Millénaire pour le développement (2000), la Politique de l'ACDI en matière d'égalité entre les sexes (1999).

administratives qui minimisent l'importance du travail relatif à l'égalité des sexes et n'affectent pas suffisamment de ressources à cette fonction;

- l'absence d'outils, de connaissances et de compétences au sein du personnel et des conseils d'administration;
- et des divergences sur ce qui constitue un travail relatif à l'égalité des sexes.

Le concept des rapports égalitaires fait ainsi référence aux questions de pouvoir, d'accès et de contrôle des ressources entre les sexes. En effet, en ce qui concerne la question de l'égalité entre les femmes et les hommes internationalement, les faits sont incontestables et démontrent une nette inégalité au niveau de l'atteinte des droits fondamentaux. À l'échelle mondiale, les femmes sont majoritairement responsables du travail invisible et non rémunéré, et elles possèdent un peu moins de 1 % de la propriété (terre, capital, etc.)², ce qui réduit dramatiquement leur pouvoir social et économique. Pourtant, différentes études dans le domaine de la coopération internationale (Soares Pinto : 2008; Kelleher et Stuart : 2008), qui tiennent compte notamment des indicateurs de la Banque Mondiale, établissent une forte corrélation entre l'ÉFH et plusieurs facteurs de développement dont :

- une croissance démographique plus grande;
- des taux inférieurs de mortalité infantile;
- des taux plus bas d'infection au VIH/SIDA;
- un mieux-être au sein des familles;
- une croissance économique plus grande.

Selon la Stratégie d'égalité entre les sexes de la Banque Mondiale : « Dans les pays où hommes et femmes sont à peu près en situation d'égalité, l'économie a tendance à progresser d'une manière plus soutenue, les pauvres sortent plus rapidement du carcan de la pauvreté et le bien-être de tous – hommes, femmes et enfants – s'en trouve amélioré »³. L'égalité entre les femmes et les hommes constitue ainsi un facteur important de développement, et elle est devenue, dans les dernières années, une préoccupation de plus en plus grande de l'Agence Canadienne de Développement International (ACDI), l'un des principaux bailleurs de fonds des OCI.

Au Canada...

Les femmes représentent 21 % des parlementaires.

Les Canadiennes gagnent 70 % de ce gagnent les hommes.

Les femmes demeurent les soignantes principales des enfants et des personnes âgées.

En 2006, au moins 51 % des femmes de 16 ans et plus ont subi au moins une agression sexuelle ou physique selon la définition du Code Criminel.

Statistique Canada, 2006

² Selon le Plan d'action Beijing, 1985.

³ Site de la Banque Mondiale.

De fait, en 1999, l'ACDI s'est dotée d'une politique en matière d'égalité entre les sexes, et elle encourage fortement les organismes de coopération internationale à se munir de lignes directrices sur la question de l'ÉFH. Malgré tous ces efforts et une bonne volonté, les deux études réalisées en 2008 portant sur les pratiques d'intégration des rapports égalitaires au sein des OCI québécois et canadiens (Soares Pinto : 2008; Kelleher et Stuart : 2008) ont soulevé le manque de ressources et de savoir-faire comme étant l'un des grands obstacles pour appliquer les orientations d'une politique ÉFH, lorsque les organismes en ont une.

1.2. La communauté de pratique comme moyen de favoriser l'intégration ÉFH

La mise sur pied d'une communauté de pratique sur la question de l'égalité entre les femmes et les hommes dans le milieu de la coopération internationale répond ainsi au besoin des OCI de surmonter les difficultés vécues dans l'intégration des rapports égalitaires, et ce, tant au niveau organisationnel, qu'au niveau des projets de développement.

En effet, le besoin de création d'un espace tel que celui d'une communauté de pratique a été soulevé à la fois par les recherches (Soares Pinto : 2008; Kelleher et Stuart : 2008) et par les participantes de la conférence Droits des femmes et Égalité entre les sexes dans la coopération internationale : Défis et perspectives tenue en janvier 2009 à Montréal⁴. La CdP « Genre en pratique » a été créée suite à cette conférence, dans le but de permettre aux OCI qui en deviendraient membres de renouveler leurs pratiques en matière d'intégration de l'égalité entre les sexes. De plus, la mise sur pied d'une communauté de pratique genre visait aussi à soutenir l'essor d'initiatives collectives entre OCI, et à

Au Québec ...

Les femmes gagnent moins que les hommes. En 2006, les contribuables féminins avaient déclaré en moyenne des revenus de 25 847 \$ versus 40 994 déclarés par les contribuables masculins.

En 2008, 59,5 % des travailleurs rémunérés au salaire minimum étaient des femmes.

Conseil du statut de la femme, 2010.

faire le pont entre les différents efforts déployés.

L'espace CdP sert donc à « appuyer les OCI dans la mise en place d'efforts systématiques de changement organisationnel pour mieux institutionnaliser le genre au sein des organisations » (Soares Pinto, 2009 : 87). La CdP est alors un moyen de permettre « l'appui des actions de promotion et de dialogue politique en matière de droits des femmes et d'égalité entre les sexes » (Soares Pinto, 2009 : 86) entre les OCI

québécoises et canadiennes. La mise en place de cet espace vise à « investir de nouveaux lieux de savoirs et [à] renforcer les connaissances pour l'action » (Soares Pinto, 2009 : 89). La communauté vise à mobiliser les savoirs, à échanger les pratiques et à favoriser le renforcement des compétences

⁴ Voir actes du colloque dans la bibliographie. Comité québécois Femmes et développement, 2010.

sur la question des rapports égalitaires dans le milieu de la coopération internationale. Particulièrement, dans le but de consolider les capacités des organisations à intégrer cette dimension, tant au niveau institutionnel qu'au niveau des projets de développement international.

En juin 2009, plusieurs représentants des OCI se sont regroupés pour jeter les bases communes d'une proposition de projet présenté au Centre de recherches pour le développement international (CRDI). L'AQOCI a ainsi obtenu un premier financement pour mettre sur pied la CdP « Genre en pratique ». Les objectifs spécifiques libellés dans le projet étaient de :

- créer une dynamique structurée de partage des connaissances, des outils et des pratiques sur la question de l'égalité entre les femmes et les hommes (ÉFH) entre les organisations membres de la CdP;
- promouvoir la systématisation et la diffusion des savoirs, des outils, des stratégies, ainsi que des bonnes pratiques en matière d'ÉFH;
- renforcer les capacités d'analyse genre et d'action en matière d'ÉFH des organisations membres de la CdP sur les enjeux ÉFH d'actualité dans le milieu de la coopération internationale québécoise et canadienne;
- appuyer l'essor des organisations apprenantes dans le milieu de la coopération internationale et accompagner les organisations dans un processus de changement organisationnel permettant une meilleure intégration de l'égalité entre les femmes et les hommes.

Le lancement officiel de la communauté s'est déroulé en septembre 2009, et le stage réalisé a contribué à sa mise sur pied.

1.3. Objectifs / description du stage

Le stage s'est déroulé au sein de l'Association québécoise des organismes de coopération internationale (AQOCI) sur une période de neuf mois du 16 septembre 2009 au 1^{er} juin 2010, à raison de 14 heures par semaine. Cet organisme international regroupe 68 organisations de coopération internationale qui oeuvrent, à l'étranger et au Québec, pour un développement international durable et humain.

L'AQOCI a pour mission de promouvoir et soutenir le travail de ses membres ainsi que leurs initiatives en faveur de la solidarité internationale. En s'appuyant sur la force de son réseau, l'AQOCI œuvre à l'éradication de la pauvreté et à la construction d'un monde basé sur des principes de justice, d'inclusion, d'égalité et de respect des droits humains⁵.

⁵ Selon le site de l'AQOCI visité le 5 juillet 2010.

En 1984, les organismes membres de l'AQOCI ont mis sur pied le Comité québécois femmes et développement (CQFD) afin de se doter d'un espace pour réfléchir sur le rôle des femmes dans le développement international. La CdP « Genre en pratique » fait partie des activités du CQFD.

L'objectif central du stage a été de collaborer à la mise sur pied de la communauté de pratique « Genre en pratique » et de participer activement au pilotage de sa première année d'existence. Les objectifs spécifiques du stage ont été les suivants⁶ :

- animer et coordonner la communauté de pratique;
- collaborer à la mobilisation des savoirs, des pratiques et des outils sur l'égalité entre les femmes et les hommes dans le contexte d'une CdP;
- participer à l'organisation des activités et la production d'outils de la CdP;
expérimenter les différentes facettes impliquées dans la mise sur pied et dans un bon fonctionnement d'une CdP (acteurs, culture, démarche, travail de collaboration, de négociation, dynamique d'apprentissage et de partage des savoirs, réseautage, défis, obstacles, etc.);
- contribuer à la dynamique d'apprentissage et d'échange des bonnes pratiques et des outils entre les organisations membres;
- élaborer un projet spécifique de transfert des connaissances selon les besoins de la CdP;
- explorer les différentes facettes du rôle d'agent d'interface dans un contexte de CdP;
- collaborer à l'analyse réflexive de la mise en œuvre du projet, notamment à travers la rédaction d'un essai.

1.4. Activités de la CdP « Genre en pratique »

1.4.1 Les activités prévues

Pour sa première année de fonctionnement, la CdP « Genre en pratique » avait prévu quatre types d'activités⁷:

- a) l'organisation d'ateliers-rencontres (4 ateliers-rencontres sur des thèmes priorités par les membres);
- b) la compilation et le partage d'outils (trousse, site internet, bulletin, etc.);
- c) l'organisation de séances de discussion sur des enjeux actuels de l'intégration ÉFH (2 activités ouvertes au public);
- d) les activités de suivi et de développement de la CdP.

⁶ Tel que formulé dans l'entente de stage.

⁷ Tel que formulé au Centre de Recherches pour le développement international (CRDI) dans la demande de financement en juillet 2009.

En tant qu'animatrice/facilitatrice de la CdP « Genre en pratique », mon rôle a été de collaborer aux suivis et au bon déroulement de la CdP dans son ensemble, et d'accompagner les membres dans la réalisation de leurs activités. Mes principales responsabilités étaient d'appuyer les membres dans le partage des savoirs et du savoir-faire; la réflexion sur le contenu des activités; la gestion des aspects logistiques de la CdP (organisation des rencontres et activités, création d'outils, etc.); le maintien d'une communication entre les membres et l'évaluation de la première année de la CdP⁸.

Plus spécifiquement, j'ai participé en tant que stagiaire aux activités suivantes :

- la **coordination** des différents sous-comités de la CdP (comité charte, comité outils et comités d'organisation des rencontres de la CdP);
- l'**élaboration** d'une politique d'échange des ressources, notamment via la recherche d'exemples d'autres CdP (voir Charte de collaboration en annexe 1);
- l'**organisation logistique** de 5 ateliers-rencontre (voir calendrier en annexe 2);
- l'**organisation logistique** de 2 séances de discussion ouvertes au public :

1) Conférence « Genre et changements climatiques », UQAM, le 9 novembre 2009 à 19 h (60 participants). Conférencière : Mme Joanna Kerr, directrice des politiques et de la mobilisation à Oxfam-Canada.

2) Conférence « Femmes du Sud en action », Centre d'archives de Montréal, le 9 mars 2010 de 17 h à 20 h (65 participants). Conférencières : Teresa Chiesa de CARE Canada, Diana Guerra de FEM international, Linda Tremblay, ancienne coopérante du CECI et Kapinga Kalonji Katembo, réfugiée du Congo.

- la **rédaction** d'un rapport mi-étape de projet au CRDI
- la **rédaction** d'un projet de trousse d'accompagnement pour l'intégration ÉFH
- la **rédaction** d'un rapport final et d'une demande de financement 2010-2011 au CRDI.

1.4.2 Activités de transfert et de mobilisation des connaissances

D'entrée de jeu, je souhaite préciser que tout le stage fut l'objet d'une démarche de transfert et de mobilisation des connaissances à laquelle j'ai activement participé. Cela dit, dans la présente section, je mettrai de l'avant les principales réalisations dans lesquelles j'ai pris davantage d'initiatives, ainsi que celles développées en tant que stagiaire au programme *Pratiques de recherche et action publique*. Ces activités ont surtout servi à accompagner les membres dans une réflexion sur le suivi et le développement de la CdP qui était le quatrième volet des activités développées dans la demande de soutien du CRDI.

⁸ Tel que formulé dans la Charte de collaboration de la CdP « Genre en pratique » de l'AQOCI.

En plus de la participation aux activités prévues de la CdP, les activités de transfert et de mobilisation des connaissances réalisées en tant que stagiaire sont les suivantes :

a. Dans le milieu d'action

- la réalisation d'une **présentation orale** sur le concept de la CdP ;
- la participation à la **production de 5 fiches synthèses** des rencontres de la CdP « Genre en pratique » (voir les fiches synthèses en annexe) :

1. Fiche : Les audits de genre

2. Fiche : Les politiques d'égalité entre les femmes et les hommes

3. Fiche : L'accompagnement des partenaires à l'intégration du genre

4. Fiche : La théorie du changement : approche réussie pour intégrer le genre

5. Fiche complémentaire : Communauté de pratique (fiche synthèse de la présentation sur le même thème);

- **l'élaboration et l'administration d'un questionnaire d'évaluation** au terme de la première année de fonctionnement de la CdP, suivi par la **rédaction d'un rapport synthèse**.
- la collaboration à **l'organisation** (logistique et contenu) d'un **atelier d'analyse réflexive** sur la première année de fonctionnement de la CdP « Genre en pratique » (5e rencontre le 20 mai 2010).

b. Dans le milieu scientifique

- une **présentation orale** des conclusions du stage et de l'essai dans le cadre d'un colloque étudiant à l'INRS- UCS (3 février 2011).

Une réflexion critique de ces activités réalisées dans le cadre du stage sera présentée dans la troisième partie de cet essai⁹.

1.5. Méthodologie utilisée dans le cadre du stage

La méthodologie utilisée pendant le stage et pour la réalisation des différentes activités de transfert et de mobilisation de connaissance a essentiellement été de type qualitatif. Les méthodes suivantes ont été utilisées :

1.5.1 L'observation participante

L'observation participante, en tant que facilitatrice (sur une période de 9 mois à demi temps) a permis l'élaboration des projets de mobilisation plus spécifiques : 1. une présentation sur le concept de la

⁹ Les produits réalisés se retrouvent en annexe de l'essai.

communauté de pratique; 2. un questionnaire d'évaluation sur la première année de fonctionnement et; 3. l'organisation d'une journée réflexive sur le processus de mobilisation des connaissances de la communauté de pratique.

Un journal de bord a été utilisé afin d'organiser les réflexions et les observations tout au long du stage. Il a permis de recenser et de documenter les difficultés rencontrées, les questions soulevées et les réussites de l'expérience. Des résumés réflexifs et des questions clés ont servi à organiser le contenu du journal de bord.

Voici quelques repères qui ont servi à structurer le journal de bord¹⁰ :

- la description : prise de note sur les événements critiques, significatifs, intéressants, etc.;
- l'analyse : déduction à partir de ce qui s'est passé (quelles sont les questions, facteurs clés qui découlent de ma réflexion sur les faits et les actions?);
- la critique : révision critique du journal avec 1 ou 2 jours de recul afin d'en tirer de nouveaux éléments de compréhension (hypothèses nouvelles pour guider des actions futures);
- l'invention ou la créativité : élaboration de pistes d'apprentissage et d'expérimentation (théories personnelles qui guideront des actions et généreront d'autres réflexions ou encore permettront d'identifier des besoins).

1.5.2 L'analyse de sources documentaires

L'analyse documentaire a permis tout au long du stage de nourrir la réflexion et d'identifier les enjeux liés à la mobilisation des connaissances dans le cadre de la mise sur pied d'une communauté de pratique.

1.5.3 Démarche évaluative au terme de la première année de fonctionnement

L'évaluation de la première année a été effectuée en trois volets : à travers un questionnaire autoadministré, par une journée réflexive et prospective, et par la rédaction d'un rapport préliminaire. Cette démarche poursuivait les objectifs suivants :

- documenter l'expérience de la CdP;
- mesurer l'atteinte des objectifs;
- orienter les objectifs du développement futur de la communauté;
- alimenter la rédaction du rapport final, de la demande de subvention au CRDI.

¹⁰ Selon une méthode proposée par la Faculté des sciences de l'UQAM, Institut des sciences de l'environnement : <http://www.ise.uqam.ca/maitrise/maitrise/stages/journaldebord.php>

L'élaboration du questionnaire a été définie dans une perspective d'amélioration des pratiques (ce qui fonctionne et ce qui ne fonctionne pas) au sein de la CdP, sur la base de l'opinion, de l'expérience et de la perception des membres. Le questionnaire fut largement inspiré par le guide du CEFRIO en référence aux trois niveaux d'impact déterminés : 1. Individuel (réputation et développement professionnel, consultation experte, etc.) 2. Communautaire (générer des idées, résoudre des problèmes, etc.) 3. Organisationnel (s'ouvrir à de nouveaux domaines, susciter l'innovation, etc.) (Langelier, 2005). Il comportait 32 questions et a été autoadministré sur internet via le logiciel Survey Monkey¹¹ auprès de 13 membres de la CdP « Genre en pratique » sur un total de 15. Il comportait des questions ouvertes et à choix de réponses. Le questionnaire se divisait en quatre sections :

1. L'atteinte des objectifs permettant d'évaluer :

- l'importance des objectifs stratégiques et opérationnels d'une CdP pour les membres de la CdP « Genre en pratique »;
- l'atteinte des objectifs que s'est donnée la CdP « Genre en pratique » en début de première année.

2. L'impact et la valeur de la CdP permettant d'évaluer :

- les apprentissages;
- l'impact de la CdP sur la pratique et le travail au quotidien;
- produits et activités de la CdP.

3. Le fonctionnement, l'animation et la coordination permettant d'évaluer :

- la logistique des rencontres (déroulement et communication);
- le rôle de la facilitatrice;
- le rôle du comité de coordination.

4. La vitalité de la CdP permettant d'évaluer :

- la vitalité des échanges;
- les relations au sein de la communauté;
- la participation;
- les obstacles à la collaboration.

Le temps moyen requis pour remplir le questionnaire était d'environ trente minutes. En tant qu'administratrice du questionnaire, je n'ai eu accès à aucune information individuelle, et seules, les données globales et non nominatives ont fait l'usage d'un traitement.

En somme, le questionnaire avait pour but de documenter la première année de la CdP à partir de la perception des membres; tandis que l'évaluation réflexive et prospective portait davantage sur les suites à donner au travail collectif afin de convenir des priorités et de choisir les actions appropriées pour les années à venir.

¹¹ <http://fr.surveymonkey.com>

1.6. Définition des concepts clés

Afin de faciliter la compréhension de l'analyse réflexive (deuxième partie), quelques précisions s'imposent concernant la définition des concepts qui sont au cœur de cet essai, à savoir la *connaissance*, la *mobilisation des connaissances* et la *communauté de pratique*. Plusieurs auteurs traitent de ces concepts et apportent des distinctions différentes. Je retiens ici essentiellement les définitions qui ont fait le plus de sens pour moi, et qui ont donc servi l'analyse et la réflexion des propos relatés dans cet essai.

1.6.1 La connaissance

Il existe certainement de nombreuses définitions de la notion de connaissance et la traduction de ce concept, notamment de l'anglais, fait parfois perdre des nuances importantes. Personnellement, je favorise la définition de Bennet & Bennet (2007), parce qu'elle relie la connaissance à l'action. Ces derniers s'inspirent de plusieurs domaines d'études, et s'y réfèrent, dont la neuroscience et les sciences de l'éducation, lesquelles offrent un angle d'étude qui m'apparaît tout à fait pertinent pour analyser le transfert et la mobilisation des connaissances. Dans cette perspective, la connaissance se différencie de la notion de *données* et de celle d'*information* notamment par le sens qui est inféré par l'individu.

Par conséquent, les données sont la matière première, les éléments de base à partir desquels on organise l'information. « [I]nformation is any non-random pattern or set of patterns (Stonier, 1997 dans Bennet et Bennet, 2008a : 2). Data would then be single patterns, and data and information would have organization but no meaning until some organism recognized and interpreted the patterns » (Bennet et Bennet, 2007 : 23). Pour eux, la connaissance est créée dans le cerveau, et elle a du sens parce qu'elle résonne avec la mémoire, et vient s'attacher à une connaissance déjà acquise. Ainsi, « [...] knowledge is created within the brain by consciously, or unconsciously associating internal neural patterns from the environment (sensing), and the iteratively complexing/mixing the result with other internal patterns of the mind (reflection)» (Bennet et Bennet, 2007 : 23). La connaissance s'apparente ainsi à un processus de tissage, de maillage entre nouvelles et anciennes idées.

Pour Bennet et Bennet, la connaissance est un processus fluide d'organisation de données et d'informations qui permet la prise de mesures efficaces adaptées à un contexte unique. Par conséquent, « knowledge is the capacity (potential or actual) to take effective action in varied and uncertain situations » (Bennet et Bennet, 2004 dans Bennet et Bennet, 2008b : 23). Toute modélisation de la connaissance ne serait en fait qu'un instantané qui tente d'organiser, de créer du sens afin de saisir une parcelle de la complexité de la réalité. La connaissance est par conséquent dynamique, contextuelle et non absolue... Dans cette optique, la connaissance est étroitement liée à la mobilisation.

1.6.2 La mobilisation des connaissances (KMb)

La mobilisation des connaissances a été développée surtout par des auteurs anglophones dans le milieu des entreprises, des sciences pures et de la technologie (David et Foray, 2002). Si le savoir a toujours été au cœur du développement, la récente révolution technologique de l'information et des communications établit la connaissance comme moteur principal d'innovation capable de répondre aux besoins de croissance, de productivité et de compétitivité des économies contemporaines (David et Foray, 2002). Le domaine de la mobilisation des connaissances n'est pas un champ structuré, organisé et bien documenté, son épistémologie est en plein essor, surtout dans le domaine des sciences sociales.

Toutefois, comme nous vivons dans un univers de plus en plus complexe, changeant et interrelié, le contexte est favorable au développement du champ d'études de la mobilisation des connaissances. En effet, l'environnement de surproduction et de circulation rapide de l'information, propre à la société du savoir, nécessite paradoxalement davantage de réflexion et d'analyse qu'autrefois avant d'entreprendre des actions efficaces. Cette conjoncture exige une prise de décision rapide (Bennet et Bennet, 2007), ce qui porte Bennet & Bennet à écrire : « The need and challenge for knowledge mobilization processes arise from the [...] CUCA world (increasing Change, rising Uncertainty, growing Complexity and an exorbitant amount of Anxiety as people become entangled with this environment) [we live in] » (Bennet et Bennet, 2004 dans Bennet et Bennet, 2007 : 18).

Au sein des milieux de la recherche, les bailleurs de fonds favorisent de plus en plus la recherche partenariale ou liée au milieu d'action. Parallèlement, il y a une meilleure reconnaissance des différentes formes de savoirs, plus locales, pratiques – et même tacites et implicites, entourant un objet d'étude. Ce contexte fait valoir la recherche-action et la recherche collaborative, et met de l'avant des méthodes et des processus qui reconnaissent l'apport des différents acteurs impliqués dans l'analyse des phénomènes sociaux. Dans cette optique, l'université n'est plus le seul lieu de production du savoir et l'on assiste davantage à la *co-construction* et à la *co-production* des savoirs entre les membres d'une communauté et les chercheurs.

Plusieurs facteurs semblent valoriser une plus grande synergie entre recherche et action, et cette association permettra de remplacer graduellement les rapports hiérarchiques existant entre ces milieux par le développement d'une relation partenariale. L'exercice du simple transfert des connaissances des producteurs (chercheurs) vers les utilisateurs (bénéficiaires du milieu d'action) se déplace vers une approche plus globale de mobilisation des connaissances où divers acteurs provenant de milieux différents (chercheurs, décideurs, praticiens, etc.) tentent de collaborer au sein d'un réel partenariat. La mise en commun de leurs divers savoirs vise à résoudre ou à améliorer une situation problématique. Selon Ellisalde et Renaud, « la mobilisation des connaissances insiste sur l'intérêt du partage de toutes

formes de connaissances, vise l'accessibilité et compte sur leur hybridation et leur sélection par les acteurs eux-mêmes » (Ellisalde et Renaud, 2010 : 417).

Pour Bennet & Bennet (Bennet et Bennet, 2007), la mobilisation des connaissances fait converger des savoirs, des personnes et des actions qui créent, à terme, une valeur ajoutée. Dans cet ordre d'idée, la mobilisation des connaissances est une opération qui permet des aller-retour entre recherche et action dans le but de trouver des solutions innovantes aux phénomènes sociaux étudiés. C'est un processus qui s'intéresse à la fois à la connaissance partagée, apprise et créée.

Le processus de mobilisation des connaissances permet aux acteurs concernés par un phénomène social de s'engager dans une démarche active d'échange, d'apprentissage et d'appropriation des connaissances pertinentes pour eux. En mettant en relation plusieurs acteurs de milieux différents et en valorisant l'échange entre savoirs multiples, le processus de mobilisation des connaissances offre ainsi une meilleure chance de saisir la complexité des phénomènes sociaux et de développer des solutions adaptées à un contexte unique.

1.6.3 La communauté de pratique (CdP)

La notion de *communauté de pratique* (CdP) a été décrite vers la fin des années 1980 par Étienne Wenger et Jean Lave dans la quête d'une nouvelle théorie de l'apprentissage (Langelier, 2005). C'est « un groupe de personnes ayant en commun un domaine d'expertise ou une pratique professionnelle, et qui se rencontrent pour échanger, partager et apprendre les uns des autres, face-à-face ou virtuellement » (Wenger, McDermott et Snyder, 2002 dans Langelier, 2005 : 21).

L'objectif central identifié par les différents auteurs (Langelier, 2005; Wenger, McDermott et Snyder, 2002; Tremblay, 2005) est l'apprentissage entre les pairs. La CdP permet de créer un réseau de partage horizontal qui favorise la circulation des idées et des connaissances au sein d'une organisation. C'est un espace d'échange, non hiérarchisé, régi par un principe d'autogouvernance entre collègues de travail. Wenger et Lave décrivent les communautés de pratique comme une « ressource favorisant l'apprentissage entre pairs [qui] confère la responsabilité de la gestion du savoir à ceux qui en ont besoin [...] » (Langelier, 2005 : 8).

Selon le CEFRIO¹² les connaissances qui ont généralement plus d'impacts au sein des organisations sont souvent celles qui sont tacites, implicites : « ce savoir-faire intangible, non codifié, difficile à exprimer par écrit et long à transmettre » (Langelier, 2005 : 17). La CdP est donc un espace privilégié pour faire circuler les savoirs tacites et pour favoriser le partage et la *co-construction* des connaissances. Elle permet la systématisation des connaissances relatives au savoir-faire (expertises)

¹² Centre francophone d'informatisation des organisations : centre de liaison et de transfert au service de l'innovation sociale et organisationnelle.

et au savoir-être (expériences), c'est-à-dire les compétences et les intérêts des personnes qui constituent les organisations.

Décrite comme telle, la CdP est un lieu où peuvent se vivre les processus de mobilisation des connaissances soit des processus dynamiques, participatifs et itératifs. Ainsi, les stratégies de mobilisation ou de transfert des connaissances utiles dans le cadre d'une CdP relèvent davantage de pratiques collaboratives et les échanges interactifs et continus¹³. Cette circulation des savoirs dans un domaine particulier permet le développement des compétences dans un but de renouvellement des pratiques.

Dans cette optique, la CdP peut aussi être le lieu d'une pratique **réflexive** :

« (...) qui présuppose une intention de changer ses pratiques (...). [Une telle analyse] ne se limite pas à se demander ce qui a été réalisé, mais consiste aussi à examiner comment cela s'est passé, quelles réactions ont été observées, pourquoi il y eut ces réactions, quels ont été les apprentissages réalisés, ce qui pourrait être fait une prochaine fois, pourquoi faire ces changements (...). Analyser sa pratique est une habileté de pensée complexe qui va au-delà d'une description ou d'un échange de pratiques » (Lafortune, 2008 : 112-114) .

À mon avis, l'espace de la CdP est aussi un moyen de surmonter les défis du transfert des connaissances. En effet, en mettant en relation l'affect, l'apprentissage entre les pairs, les connaissances diverses des participants et l'enrichissement théorique cela facilite l'appropriation des différents savoirs échangés. La communauté de pratique est ainsi un foyer d'innovation potentiel par l'espace accordé au renouvellement des pratiques. Car à travers la pratique du dialogue, « les échanges informels se transformeront éventuellement en idées de produits, en processus améliorés ou en applications novateurs » (Langelier, 2005 : 20). C'est pourquoi, en permettant le développement des capacités stratégiques et le renouvellement des pratiques, la CdP favorise le changement.

¹³ Selon le cadre de stratégies de transfert développé par Laurendeau et coll., 2009.

DEUXIÈME PARTIE / Analyse réflexive du processus de mobilisation des connaissances dans le cadre d'une CdP

Cette deuxième partie de l'essai présente une analyse réflexive du processus de mobilisation dans le cadre de la CdP « Genre en pratique ». Elle vise à explorer la pertinence du moyen CdP pour faciliter l'intégration de l'égalité entre les femmes et les hommes dans le milieu de la coopération internationale. Cette analyse permettra de faire un bilan réflexif des apprentissages collectifs, ainsi que des propositions afin d'améliorer le processus.

Les constats et les recommandations qui suivent sont le reflet des observations que j'ai effectuées lors du stage. Ils rendent compte de l'analyse documentaire et des résultats de l'évaluation réalisée¹⁴ à la fin de la première année de fonctionnement.

2.1. La CdP « Genre en pratique »

Afin de définir le processus de mobilisation des connaissances à l'œuvre, il importe de décrire d'abord les acteurs, la structure de fonctionnement de la CdP, les enjeux et les éléments favorables ou non à son déroulement. Cette description permettra également de cerner un certain nombre de conditions pour que la mobilisation des connaissances soit optimale, et ce, à partir de l'expérience d'une communauté de pratique.

2.1.1. Les acteurs de la CdP « Genre en pratique »

Au moment de la réalisation du stage, les membres de la CdP « Genre en pratique » étaient toutes des femmes provenant majoritairement des organismes membres de l'AQOCI. Ces personnes mandatées par leur organisation sont souvent chargées de projets des questions d'égalité entre les sexes ou elles ont une certaine expérience et un intérêt marqué pour les questions d'égalité entre les femmes et les hommes. Au moment de sa création en septembre 2009, la CdP « Genre en pratique » comptait 13 membres de 12 organisations différentes.

2.1.2 Structure et modalités de fonctionnement

L'ensemble des membres de la CdP forme l'instance décisionnelle de la CdP. Elle est coordonnée par un comité de coordination formé de deux ou trois membres élus pour une période d'un an. Le comité a pour mandat de veiller à l'atteinte des objectifs et de voir au bon déroulement des activités. Il s'assure que l'évolution de la CdP se déroule en accord avec la volonté de l'ensemble des membres et agit comme agent de liaison dans l'opérationnalisation. Les membres de la CdP décident collectivement

¹⁴ Résultats d'un questionnaire autoadministré auquel 13 des 15 membres de la CdP « Genre en pratique » ont répondu. Pour voir le questionnaire se référer à l'annexe 5.

d'un plan de travail annuel. Des rencontres ont lieu tous les trois mois pour un minimum de quatre par année. Toutes les activités réalisées dans le cadre de la CdP sont assurées par des membres, de manière rotative, en collaboration avec le comité de coordination.

Pour la première année d'activité, les membres de la communauté se sont réunies cinq journées entières, dont quatre rencontres à contenu et une rencontre bilan en fin d'année. Chacune des quatre journées thématiques a porté sur un sujet déterminé par les membres selon les besoins priorités en matière d'intégration de l'égalité entre les femmes et les hommes. Concrètement, ces rencontres ont principalement donné lieu à des présentations de cas vécus, en lien avec le thème, soit par des personnes membres, soit par des invités.

Dans ce contexte, quatre thèmes ont été explorés : l'audit de genre, la politique genre, l'accompagnement des partenaires et la théorie du changement. Entre les rencontres, des réunions en sous-comités ont eu lieu, afin d'assurer le suivi des différents projets menés par la CdP.

À titre d'animatrice/facilitatrice de la CdP, en plus d'agir à titre d'observatrice participante, mon rôle a consisté à soutenir les membres et le comité de coordination dans l'organisation de chacune de ces rencontres et de produire une fiche synthèse thématique qui systématisait la somme des propos échangés lors des rencontres. Par ailleurs, en tant que facilitatrice j'ai aussi grandement contribué au bon fonctionnement et à la vitalité de la communauté en effectuant les suivis entre les membres entre les rencontres. Je présenterai les détails de mes fonctions dans la troisième partie de cet essai.

2.2. Analyse du fonctionnement de la CdP

2.2.1 Les forces

Le succès d'une communauté de pratique n'est pas simple à mesurer. En effet, la connaissance partagée, le niveau de participation et la dynamique des échanges au sein d'un groupe ne sont pas des phénomènes faciles à saisir. L'évaluation, quoique sommaire et bien subjective, a cependant permis de fournir des indices quant à sa valeur organisationnelle.

Pour la grande majorité des membres, la première année de la communauté a été un succès. La plupart des répondantes considèrent que leur expérience a répondu à leurs attentes, et que pour une première année, les objectifs globaux de la CdP ont été atteints. Ce premier temps aura surtout servi à se doter d'un *modus operandi* et à mieux se définir. À partir de cette première expérience, les membres affirment qu'elles sont plus en mesure de savoir ce qu'on peut y faire. Les facteurs qui ont fait de la CdP « Genre en pratique » un succès tiennent au fait d'avoir eu, dès le départ, les conditions nécessaires à l'établissement d'un réel partenariat.

a. L'établissement d'un réel partenariat

L'élément le plus fondamental de réussite de la CdP « Genre en pratique » tient à la capacité des membres d'établir un partenariat fondé sur l'ouverture. Cette collaboration s'est incarnée dans un grand respect qui a fait place à un leadership distribué et un esprit de collégialité. Plusieurs facteurs semblent avoir soutenu ce partenariat.

« [La CdP a eu un] impact très positif qui génère le sentiment de ne plus être seule à porter le dossier ÉFH. Ce n'est pas rien! »

Commentaire d'une membre

Une passion commune et une vision partagée

Toutes les personnes engagées dans la communauté avaient à cœur la cause des rapports égaux. La plupart d'entre elles y travaillent activement et sont chargées de porter ce dossier au sein de leur

organisation. Elles ressentent une grande motivation dans l'avancement de cette cause, mais se retrouvent aussi souvent isolées et limitées dans leurs ressources pour y investir autant qu'elles le souhaiteraient. La mise en place de la CdP est venue soutenir et alimenter leur désir d'investissement à cet égard.

Par ailleurs, la grande motivation individuelle des membres de la CdP allait bien au-delà d'un engagement professionnel. L'investissement personnel très important des membres, en temps et en énergie, pour la réalisation des nombreux projets menés a été remarquable.

Un climat de confiance

Un autre élément des réussites observées et mentionnées est l'excellent climat de confiance et la dynamique de partage entre les membres, et ce, dès les premières rencontres. En effet, l'écoute entre les participantes et l'ambiance étaient bonnes. Ce climat était le résultat, entre autres, du fait que la plupart des membres se connaissaient, étaient déjà mobilisées et avaient déjà une expérience de collaboration au sein du CQFD de l'AQOCI. Le climat a grandement favorisé l'atteinte des objectifs visés par la communauté.

Une participation active de ses membres

Le contenu des rencontres était entièrement déterminé et pris en charge par les membres, de manière rotative. Or, malgré un emploi du temps relativement chargé, toutes les membres ont participé à animer et à coordonner, à un moment ou à un autre, les différentes activités de la CdP. De la même façon, les membres ont contribué activement à soutenir la vitalité de la communauté en y consacrant temps et énergie, notamment par des communications soutenues (échanges courriel), et par une implication dynamique à des sous-comités entre les rencontres.

La structure d'autogouvernance, le fonctionnement participatif et la réflexion continue sur le processus de mise en place ont aussi probablement assuré un certain sentiment d'appropriation du développement et de l'orientation de la communauté.

Propriété intellectuelle : crédit / partage des outils

Dans l'élaboration des espaces collectifs comme celui de la CdP, deux éléments importants ont dû être pris en compte : premièrement, le respect de la propriété intellectuelle et, deuxièmement, la confidentialité. En effet, la communauté est un espace où des informations et des outils sont partagés. Si elle est un lieu privilégié d'échanges des bonnes pratiques, elle peut aussi être un lieu d'échanges sur les expériences et les situations plus délicates vécues à l'intérieur même des organisations.

À cet égard, un des premiers mandats, que s'est donné la communauté, a été de mettre sur pied un comité de rédaction d'une charte de collaboration¹⁵. Cette charte, en plus de formaliser la vision, la mission, les valeurs et les modalités de fonctionnement de la CdP, comprenait une *Politique de confidentialité et droits de la propriété intellectuelle* qui s'est matérialisée par une entente signée de chaque membre, ainsi que par un membre de la direction de chacune des organisations représentées.

Cette entente a permis aux membres de s'engager d'une part, à ne divulguer aucune information à l'extérieur de la CdP permettant d'identifier une personne ou un organisme; d'autre part, à respecter les crédits d'auteurs des informations (documents, outils, etc.) partagées et/ou produites dans le cadre de la CdP. L'adhésion à la charte visait à la fois à formaliser les principes et les règles de participation, et à accorder une certaine légitimité à la communauté par la direction des organisations adhérentes. Ce document, comme tous les documents produits par la CdP, a été réalisé de manière collective.

b. La création d'un lieu d'échange et d'apprentissage entre pairs

Un des grands apports de la CdP a été de briser le sentiment d'isolement et de créer un sentiment d'appartenance à un groupe de personnes du même domaine, relevant les mêmes défis, notamment grâce à l'échange d'informations.

Les organisations membres n'étaient pas toutes au même point dans l'intégration de l'égalité entre les femmes et les hommes. Par

conséquent, le fait d'entendre l'expérience d'autres organisations dans l'implantation d'une politique Genre, par exemple, devenait une source précise d'information pour les groupes engagés dans le

« La CdP « Genre en pratique » est incontestablement un lieu de partage et de ressourcement »

Commentaire d'une membre

¹⁵ Voir document *Charte de collaboration de la CdP « Genre en pratique »* en annexe 1.

même exercice stratégique. Les savoirs échangés permettaient donc de partager les meilleures pratiques, et d'éviter les erreurs souvent répétées dans des processus similaires.

Par ailleurs, à l'évaluation de chacune de ces rencontres, plusieurs praticiennes, ayant fait une présentation, ont mentionné l'utilité de l'exercice dans la formalisation de leurs pratiques. Effectivement, la préparation des présentations s'est avérée être une opportunité de systématisation de leur expérience et des meilleures pratiques à l'égard du thème abordé. En permettant une certaine

« [Ce lieu est] Indispensable! Il favorise l'apprentissage par les pairs et pousse les OCI qui sont moins avancées vers l'avant en leur donnant des conseils et un appui méthodologique qui leur font gagner du temps ».

Commentaire d'une membre

structuration de l'expérience, ces échanges ont rendu possible une modélisation des pratiques plus facilement transférable à d'autres contextes.

Même s'il est encore trop tôt pour mesurer l'impact réel qu'aura la CdP « Genre en pratique » sur les organisations dans l'intégration ÉFH, les membres témoignent déjà que les discussions et les échanges, au moment des rencontres de la communauté, ont été assez significatifs pour influencer les réflexions des unes et des autres. De sorte que la mise sur pied de la CdP « Genre en pratique » a réussi à créer un certain dynamisme autour de la problématique, et à créer un levier pour parler d'ÉFH au sein des organisations. En somme, en plus de briser un certain isolement, la CdP a suscité le partage d'expériences et le développement des compétences, et ce, dans une perspective d'apprentissage entre les pairs.

Soulignons que pour toutes les membres cette première année a été enrichissante tant sur le plan personnel que professionnel. Chacune des rencontres a été appréciée comme un moment de ressourcement riche en nouvelles idées, en ressources et porteuse d'une motivation renouvelée pour les participantes.

c. Une plateforme de collaboration entre les organismes de coopération internationale

La mise sur pied de la CdP « Genre en pratique » aura aussi été l'occasion de bâtir un pont entre les organismes de coopération internationale (OCI) qui entretiennent parfois des rapports compétitifs, surtout parce qu'ils sont dépendants des mêmes bailleurs de fonds. En effet, pour la majorité des membres (10/13), leur participation à la communauté leur a permis de créer ou de renforcer des liens formels et informels avec d'autres membres et a ainsi contribué à réseauter les organisations entre elles.

2.2.2 Les résultats non attendus

a. Une trousse de formation ÉFH

Un exemple concret des retombées de cette nouvelle collaboration entre les différentes organisations a été l'élaboration d'une trousse ÉFH¹⁶ qui vise le renforcement des compétences en matière d'égalité entre les femmes et les hommes. Ce projet, qui devait d'abord être une simple production de la communauté de pratique, a réussi à mobiliser plus d'une dizaine d'OCI membres et non membres, et a permis une mise en commun des connaissances, des ressources humaines et financières. Cette collaboration a donné la possibilité de, non seulement travailler à un outil plus complet et de meilleure qualité intégrant les connaissances de multiples organisations, mais il a aussi fourni l'occasion aux OCI de bâtir collectivement et de consolider leurs efforts dans l'avancement de la cause ÉFH. En plus d'offrir une réponse à un plus grand nombre de besoins, cela permettait d'éviter les duplications créées par des groupes qui travailleraient en parallèle sur les mêmes questions.

b. L'organisation d'une session d'audience publique au Parlement

Le lundi 3 mai 2010, les membres de la CdP « Genre en pratique » et du groupe informel sur les droits des femmes de l'Association pour les droits de la femme et le développement (AWID) ont organisé conjointement une session sur la colline Parlementaire pour discuter du leadership du Canada en matière de promotion de l'égalité entre les sexes et des droits des femmes sur la scène internationale¹⁷. Plus de cinquante personnes, dont plusieurs personnalités politiques, ont participé à l'événement. L'alliance a conféré plus de poids aux niveaux politique et stratégique, et cette activité a contribué à mettre à l'agenda des décideurs la question des rapports égalitaires entre les femmes et les hommes.

D'ores et déjà, dans sa première année de fonctionnement, la CdP « Genre en pratique » a permis une amélioration observable du niveau de culture de partage et du travail collectif entre OCI. Par exemple, la réalisation de projets communs a conduit les divers membres à devoir collaborer étroitement. Ces deux exemples démontrent comment la CdP a contribué aux efforts de réseautage et de rapprochements avec d'autres réseaux canadiens et internationaux dans le développement d'actions et de stratégies pour faire avancer la question de l'ÉFH dans le milieu de la coopération internationale.

En regard de cette expérience, on peut faire l'hypothèse que la CdP a servi de plateforme de collaboration ce qui a favorisé l'essor d'une culture interorganisationnelle. En mobilisant les différents acteurs engagés dans l'ÉFH, la CdP a contribué à augmenter la synergie, l'efficacité et l'influence de la

¹⁶ Voir : Trépanier, E., Bouchard, M-G., Thélusma, F. et Martineau J. 2011.

¹⁷ « Qu'est-il advenu du leadership du Canada dans la promotion de l'égalité entre les femmes et les hommes et des droits des femmes sur la scène internationale? » événement tenu lundi 3 mai 2010 de 9 h 30 à 12 h 30 sur la Colline du Parlement à Ottawa.

société civile sur ce dossier. La création d'un tel espace de dialogue et d'actions concertées confère une certaine valeur stratégique à la communauté dans l'impact du changement et de transformation sociale.

2.2.3 Les enjeux : les contraintes et les défis

Malgré le succès apparent de la CdP « Genre en pratique », certains enjeux étaient tout de même présents. Parmi les contraintes identifiées, notons le manque de temps et le transfert des apprentissages vers les organisations, la négociation autour des opinions divergentes, la culture de l'action et la résistance au changement.

a. Le facteur temps et ses implications

Une des contraintes qui semble avoir posé le plus de défis est certainement le manque de temps. Les organismes de coopération internationale, comme la plupart des organismes communautaires et à but non lucratif, ont une culture organisationnelle de surcharge de travail et de gestion de crise (Debbie Bucher, 2009). Dans le questionnaire d'évaluation de la première année de fonctionnement, à la question : « Pensez-vous avoir eu suffisamment de temps pour réfléchir et intégrer les différents apprentissages effectués au sein de la CdP? », toutes les membres ont répondu par la négative. Le temps a été soulevé comme un obstacle à deux niveaux. Premièrement, pour approfondir les thématiques lors de chaque rencontre, et, deuxièmement, pour partager et institutionnaliser les apprentissages au sein de leur organisation respective.

Approfondir les thématiques lors de chaque rencontre

Bien que de manière générale il y ait eu une bonne appréciation des échanges, chacune des rencontres donnait l'impression d'avoir simplement entamé une discussion qui devrait se poursuivre. À cet effet, plusieurs membres ont soulevé, à la fin de la plupart des journées, le sentiment de ne pas être allé au bout des choses. Plusieurs membres auraient aimé approfondir les sujets et partager davantage des outils concrets, malgré le fait que chacune des rencontres ait donné lieu à la production d'une fiche synthèse des propos échangés. C'est en partie dû à cette insatisfaction qu'une certaine tension entre contenu et contenant s'est fait sentir.

Ainsi, le temps consacré aux suivis à la discussion sur le fonctionnement, parfois considéré comme la « poutine administrative », était perçu par quelques membres comme du temps volé au contenu et aux échanges sur le domaine d'intérêt. Mais, en réalité, comme la CdP est une entité participative et autogouvernée, et que la grande majorité des membres sont des leaders naturels au sein de leurs organisations respectives, les conversations sur le fonctionnement ont toujours été très animées. En vérité, on pense que l'on perd du temps lorsqu'on parle de processus, mais ces discussions servent à créer du lien, du sens et contribuent à la synergie de groupe (Sénécal, 2001).

Notons que les discussions réflexives sur le fonctionnement de la communauté de pratique ont contribué à améliorer notre compréhension de cet espace et à réfléchir sur les habiletés nécessaires au transfert des connaissances ÉFH dans les organisations. Encore ici, les processus ont une grande importance, car l'appropriation des connaissances ne va pas de soi. Par conséquent, il ne s'agit pas simplement d'avoir plus de temps pour creuser les thématiques abordées, mais aussi de favoriser l'appropriation de ces connaissances pour que celles-ci se transforment en compétences.

Le désir d'approfondissement des thématiques est un réel paradoxe entre la volonté d'aborder le plus de contenu possible et la volonté d'approfondir notre compréhension des sujets discutés. À mon avis, il s'agit en fait d'un phénomène quasi incontournable de l'apprentissage, soit une certaine tension entre vouloir absorber le plus de contenu possible et notre capacité d'intégration. En réalité, trouver la juste mesure entre le contenu et les processus qui en facilitent l'appropriation est un défi propre à cette expérience.

« Il est essentiel que nous nous donnions des mécanismes pour diffuser les savoirs au sein des organisations ».

Commentaire d'une membre

Partager et institutionnaliser les apprentissages au sein des organisations

Un constat important de l'évaluation est l'amélioration à faire pour favoriser l'intégration des organisations dans le processus d'apprentissage. Et le manque de temps a été soulevé comme étant un obstacle majeur en ce qui concerne le transfert des connaissances. Si l'on juge la mise sur pied de la CdP pertinente, après un an de fonctionnement, il demeure difficile pour la plupart des membres d'évaluer l'impact concret en termes d'intégration ou de renforcement des compétences institutionnelles.

Pour la plupart des membres, il y a encore beaucoup à apprendre pour accompagner une organisation dans l'application de l'approche égalitaire. J'ajouterais qu'il y a beaucoup à apprendre dans l'accompagnement d'une organisation dans un processus de changement pour les soutenir et les guider dans leurs besoins spécifiques en matière d'intégration ÉFH.

En effet, seulement un peu plus de la moitié des membres évaluent positivement le soutien exercé par leur organisation dans leur participation à la CdP, et un peu plus du quart estiment que le transfert des apprentissages a été ou sera reconnu par leurs pairs au sein de leur organisation respective. De plus, un peu plus du quart des membres affirment que la culture actuelle de leur organisation ne favorise pas le partage des connaissances.

Au-delà du manque de temps, il y a une réflexion à mener sur le transfert des connaissances acquises vers les OCI, afin de faire véritablement profiter les organisations membres de la communauté et de répondre à l'objectif que s'est donné la CdP soit d'appuyer l'essor des organisations apprenantes.

Engager les organisations membres dans une démarche permettra, à mon avis, de mieux atteindre les objectifs que s'est donnée la CdP, car, comme le souligne Wenger (Wenger et al. 2008), le défi réel n'est pas de faire fonctionner la CdP, mais plutôt de contribuer au changement organisationnel. Toutefois, mentionnons que la plupart des membres semblaient optimistes quant à l'impact que celle-ci pourrait avoir dans le futur.

Les défis du contexte participatif

Un des éléments centraux d'une communauté de pratique est l'établissement d'un environnement non hiérarchique et participatif. Cependant, mettre en place et préserver ce contexte participatif est un pari de tous les instants. D'abord, afin de garder sa vivacité et son intérêt, la communauté se doit de répondre, au meilleur de ses capacités, aux besoins de tous ses membres. Un défi en soi si l'on tient compte, notamment, des différents degrés d'intégration et d'expertise ÉFH retrouvés au sein de la communauté.

Une des caractéristiques de la CdP, ou de toutes les structures de coopération est la transversalité des liens et des rapports de pouvoir (Wemaëre et Naud, 2007). Effectivement, dans le meilleur des mondes, l'on souhaiterait que toutes les décisions se prennent collectivement et de manière démocratique. Or, cette pratique dans la réalité et le contexte de travail effréné des chargées de programmes, qui se retrouvent fréquemment en mission à l'extérieur du pays, s'est avérée très énergivore. Le souci de transparence et de participation a effectivement donné lieu à des consultations longues dans lesquelles on pouvait mettre beaucoup de temps avant d'avoir tous les éléments nécessaires à la prise de décision et de pouvoir passer à l'action.

De fait, plusieurs aspects de suivi ou de prise de décision à l'égard des activités de la CdP se faisaient entre les rencontres par courriel. En réalité, la prise de décision par le biais de communications par courriel présentait des limites importantes: 1) Cela ne permettait pas une exhaustivité des arguments pour défendre un point de vue ou une situation. 3) La volonté de transparence, en répondant à tous par exemple, faisant en sorte que les premières personnes à s'exprimer pouvaient amener à cristalliser et influencer les positions tout naturellement. 4) Cela donnait parfois lieu à des communications longues que peu de membres avaient le temps de lire.

Plusieurs mesures ont été prises pour tenter de contourner ces enjeux et favoriser au mieux le contexte participatif. Par exemple, pour éviter que les réponses aux consultations par courriel s'influencent et se cristallisent selon les premières suggestions formulées, les réponses étaient centralisées et l'on

acheminait plutôt une synthèse compilée des réponses ce qui contribuait à plus d'anonymat et à une plus grande variété d'options de réponses.

Cela dit, lorsqu'il a été demandé, dans le questionnaire d'évaluation, si le niveau de leadership leur semblait bien distribué, la plupart des membres ont répondu par l'affirmative. Plusieurs membres ont mesuré cela à la prise de parole qui s'est avérée relativement équilibrée entre les membres lors des rencontres. Certaines d'entre elles notaient cependant une fragilité à l'intégration de nouvelles personnes moins expérimentées et se questionnaient sur la nature des dynamiques qui favorisaient la prise de parole.

Par ailleurs, le manque de temps a souvent limité l'établissement d'un véritable consensus. Voilà pourquoi on doit faire l'effort constant de préserver le contexte participatif. Assurer ce contexte, ainsi qu'un leadership distribué, a été un processus toujours en cours et qui a dû être constamment renouvelé.

b. opinions divergentes et les paradoxes

Dès la première rencontre, des tensions inhérentes à tout groupe de travail ont émergé. Cela n'a rien d'étonnant, car c'est souvent lorsque vient le temps de concrétiser les orientations que s'est donné un groupe que l'on voit surgir des opinions divergentes sur les façons de procéder.

Par exemple, pour certaines personnes la communauté était perçue dès le départ comme un groupe de travail circonscrit qui devait évoluer ensemble durant l'année. Elles souhaitaient conserver le nombre actuel de membres et en restreindre l'adhésion. Pour d'autres, les rencontres devaient être une occasion de sensibiliser leurs collègues aux questions touchant l'ÉFH.

L'enjeu était important : quel degré d'ouverture devait avoir la CdP face aux personnes intéressées à adhérer en cours de route ou encore à assister ne serait-ce qu'à une rencontre selon l'intérêt pour la thématique discutée? L'ouverture aux non-membres favorise certes une certaine démocratisation des connaissances, mais elle permet aussi l'accès à des « passagers clandestins » ayant potentiellement un impact sur le niveau d'expertise et la participation même des personnes présentes aux rencontres.

Une autre divergence importante tenait au degré de structure et de formalisme dans le fonctionnement de la communauté. Une tension était palpable entre l'esprit flexible, fluide et itératif et un certain besoin de structure, de planification et d'avancement des activités planifiées. En effet, le fait que la CdP ait reçu un financement du Centre de recherches pour le développement international (CRDI) a certes permis de soutenir les activités de la communauté, mais a aussi contribué à créer une certaine pression à piloter la CdP tel un projet avec des extrants et des livrables. Or, l'esprit même d'une communauté de pratique est de créer un lieu d'échange et d'apprentissage itératif qui évolue selon les besoins du moment de ces membres.

Au terme de l'expérience, le plus important demeure non pas la résolution de ces différents paradoxes, mais plutôt la prise en compte et la légitimité accordée à ces différentes perspectives. Ce qui me semble essentiel est de favoriser la quête d'un équilibre négocié de ces divergences. Car ces paradoxes sont profitables et sont garants d'une diversité d'expériences et de points de vue qui enrichissent les échanges.

De ce point de vue, les membres de la CdP gagneraient à mieux définir collectivement les notions parfois prises pour acquises, telles que le partage, la créativité, l'innovation. Le fait de se retrouver entre pairs ou collègues occupant le même poste dans des organisations différentes ne garantit pas une même définition des termes qui sont au cœur du développement de la communauté.

c. Culture de l'action et des résultats

Un des constats effectués dans le cadre du stage est que le processus de mobilisation des connaissances demeure, jusqu'à un certain degré, un défi dans le milieu d'action. Au rythme accéléré de travail s'ajoute une organisation du travail guidée par une gestion axée sur les résultats (GAR) largement déterminée par l'administration publique du principal bailleur de fonds des projets de développement qu'est l'Agence canadienne de développement international (ACDI).

« Cette façon [en faisant référence à la GAR] de pratiquer la science de la gestion, bien que rationnelle n'est pas raisonnable lorsqu'elle introduit une certaine rigidité là où règnent l'imprévisibilité et l'incertitude. La planification logique en situation d'imprévisibilité et d'inconnu

« Je crois que l'accent [de cette première année de fonctionnement] a été sur le partage entre les pairs, l'échange au niveau des pratiques, des ressources, des expériences concrètes. Je crois que la CdP peut être un endroit qui stimule la créativité, l'innovation et le changement, mais pour une première année, je n'ai pas senti ce mouvement dans les pratiques des membres ».

Commentaire d'une membre.

ayant trait aux facteurs clés donne lieu à des actions mécaniques et linéaires, privant ainsi les intervenants de la souplesse dont ils ont besoin pour atteindre les résultats souhaités en fonction de l'évolution de la situation »
(Chevalier, 2008 : 29).

La gestion axée sur les résultats, en plus de laisser peu de place à l'imprévisibilité et l'incertitude propre à la réalité des contextes d'aujourd'hui, porte à réfléchir en termes de résultats. La pertinence ou la réussite des projets et des stratégies déployées est donc considérée dans cette perspective. Cela mène à penser les actions plutôt en termes d'efficacité que de créativité ou d'innovation. Le piège demeure dans une attente de ressortir de la CdP avec des outils ou des solutions « clés en main » ou « prêts à appliquer », ce qui vient en fait limiter l'effort d'exploration essentiel à la mobilisation des connaissances.

En effet, le contexte de surcharge de travail, le manque de temps et la culture de l'action laissent peu de place à l'exploration, l'analyse et la réflexion propre à la communauté de pratique. De surcroît, cette notion de manque de temps, propre au milieu de l'action, donne aussi la cadence de la réalisation des mandats. Si l'on souhaite un renouvellement des pratiques, en réalité on n'a souvent pas de temps à affecter au recul nécessaire.

D'ailleurs, à la question relative au degré d'apprentissage théorique, moins du quart des membres disent y avoir réalisé des apprentissages importants, et plus d'un quart des membres se questionnent même sur le fait que la CdP soit le lieu où réaliser des apprentissages théoriques. Pourtant, la CdP peut être le foyer d'expérimentation et d'activités favorisant la mobilisation des connaissances propices à l'innovation et au changement social. Mais pour ce faire, elle se doit d'être un lieu d'exploration de nouvelles idées et de possibilités, ce qui requiert du temps et une certaine mise à distance des pratiques usuelles.

Dans ces conditions, la communauté de pratique devient un lieu privilégié de réflexion et d'analyse pour l'action. Afin de permettre le renouvellement des pratiques et, de ce fait, l'essor des organisations apprenantes, il pourrait être favorable de faire davantage de place à des réflexes liés au mode recherche et repenser la complémentarité pratique/théorie.

d. La résistance au changement

Qui dit renouvellement des pratiques, dit changement, et avec le changement suit la résistance. La résistance au changement est quasi inévitable et se retrouve notamment à deux niveaux au sein de la communauté. D'abord, dans le transfert vers les organisations et les communautés de nouvelles pratiques. Ensuite, à l'intérieur même de la communauté dans la résistance à l'expérimentation de nouvelles façons de réfléchir et de partager. En effet, sortir des sentiers battus demande une certaine tolérance à l'inconnu et l'ambiguïté.

À cet égard, si l'on n'est pas contre l'utilisation de méthodologies plus collaboratives ou participatives au sein de la CdP, on résiste parfois à l'expérimentation de nouvelles idées. Souvent par crainte que ce soit moins efficace ou plus long comme processus. De même, les tensions mentionnées entre le contenu et le contenant, ainsi que sur la place des connaissances théoriques au sein de la CdP, ont aussi fait l'objet d'une certaine adversité.

Un autre exemple de résistance et de divergence a été l'inclusion des hommes dans la réflexion en cours au sein de la CdP. Certaines membres estimaient que les femmes devaient pouvoir se retrouver entre elles et que l'on devait privilégier des espaces réservés à cet effet. Alors que pour d'autres, l'implication des hommes dans l'atteinte des rapports égalitaires était considérée comme un

incontournable. Cette question s'est posée tant à l'interne de la CdP que sur le terrain avec leurs partenaires du Sud.

Tout compte fait, l'intégration des rapports égalitaires implique des changements de mentalités, et ces transformations doivent s'opérer au sein des consciences et des croyances profondes. À mon avis, la compréhension des mécanismes de mise en œuvre et de résistance au changement est d'autant plus nécessaire que les membres de la CdP sont là pour faire avancer la cause et transformer les rapports entre les femmes et les hommes.

2.2.4 La CdP « Genre en pratique » : un potentiel à investir (recommandations)

Au terme de ce bilan réflexif, un des éléments forts a été la bonne relation entre les membres, qui ont su engendrer un enthousiasme et créer un dynamisme contagieux. Parmi les impacts cités, notons : l'augmentation de la synergie, de l'efficacité et de l'influence des praticiennes sur les questions d'égalité entre les sexes; l'établissement de liens de confiance avec des personnes ayant des intérêts similaires et l'amélioration du réseau professionnel (permettant la possibilité de demander conseil); la réduction du sentiment d'isolement; l'établissement d'une dynamique d'échange de savoirs et le développement d'une communauté ayant un engagement en faveur des questions d'équité des genres.

C'est ainsi qu'à la suite de l'analyse des données du questionnaire d'évaluation, les propos échangés lors de la rencontre bilan¹⁸ et les observations effectuées pendant le stage, j'ai produit une synthèse préliminaire des résultats et des réflexions porteuses. À la fin de ce document, je propose une série de recommandations en vue d'améliorer le fonctionnement de la CdP « Genre en pratique ». Voici un résumé des recommandations proposées :

☐ Clarifier le vocabulaire

Établir un langage commun et définir collectivement les notions clés afin d'optimiser l'échange et l'apprentissage.

☐ Clarifier les objectifs spécifiques poursuivis, les attentes et les orientations

Ces objectifs devraient être développés collectivement pour la CdP et individuellement pour chaque OCl membre. Ceux-ci auront d'autant plus d'impact s'ils sont associés aux besoins immédiats des organisations. De plus, l'analyse des besoins et l'identification des objectifs ciblés pour chaque rencontre sont les préalables nécessaires pour faire un choix judicieux des moyens futurs à envisager.

¹⁸ 5^e rencontre de la CdP « Genre en pratique » tenue le 20 mai 2010.

☐ **Proposer une démarche d'accompagnement au changement**

C'est-à-dire de soutenir les OCI dans leurs efforts systémiques de changement pour mieux institutionnaliser le genre au sein des organisations. Cette démarche pourrait s'articuler autour d'un appui aux membres dans l'élaboration et la mise en œuvre d'un plan d'action personnalisé par exemple.

Afin de favoriser l'engagement et l'appropriation de la démarche, le plan d'action devrait être élaboré en collaboration avec l'équipe et la direction de chaque organisation membre. Mentionnons que sur le plan de la participation, les organisations n'ont pas toutes les mêmes aptitudes à s'engager dans une démarche de changement. Voilà pourquoi on considère le changement accompagné comme étant plus favorable (Lafortune, 2008). De ce point de vue, les praticiennes qui se réunissent au sein de la CdP sont des agentes de changements potentiels au sein de leur organisation qui peuvent favoriser l'accompagnement dans une meilleure intégration de l'égalité entre sexes, pourvu qu'elles soient soutenues.

Finalement, le développement d'une réflexion et de compétences spécifiques en matière de transformation sociale permettra aussi de développer des moyens d'inspirer le changement. En effet, l'idée est de contribuer à créer une spirale positive qui mobilisera les individus et donnera le goût de la métamorphose. Celle-ci fonctionne entre autres par inspiration, d'où l'importance de projeter des images positives et motivantes (Maletto, 2009). Selon cette idée, le *benchmarking* ou l'étalonnage¹⁹, c'est-à-dire l'échange des bons coups réalisés ou l'inspiration du succès des pays plus avancés en matière ÉFH, peut servir à cet effet. L'idée est de susciter l'intelligence collective et de profiter de l'expertise et de l'expérience de tous au profit d'une situation concrète vécue par chaque OCI membre. En développant des stratégies d'accompagnement, la CdP pourra répondre plus efficacement aux besoins variables de ses membres, et stimulera du même coup la participation et l'appui des organisations.

☐ **Favoriser des sessions de travail de 2-3 jours**

Réfléchir à la possibilité de faire des sessions de travail de 2-3 jours pour mieux approfondir les thèmes abordés.

☐ **Valorisation du processus et des méthodologies collaboratives**

Pour mieux répondre aux objectifs visés, ainsi que pour respecter les objectifs opérationnels d'une CdP, on devrait considérer la CdP davantage comme un laboratoire pour explorer et expérimenter. Au-delà du partage et de l'échange, la CdP peut être un lieu de réflexion et de résolution de problèmes.

¹⁹ L'évaluation des performances selon des normes connues de référence.

Elle peut aussi être un espace d'analyse des pratiques et de *co-construction* des savoirs. À cet effet, différents processus et méthodologies peuvent faciliter le travail de collaboration.

Car, si le manque de temps est un facteur déterminant dans l'approfondissement des thématiques, les méthodes et processus utilisés pour explorer les thématiques peuvent permettre de faire un meilleur usage du temps en favorisant des échanges plus féconds. La résolution de problèmes, ou encore l'étude de cas ne sont que des exemples de méthodologies qui permettent d'aller plus loin.

▣ **Se faire appuyer par des experts en travail de collaboration**

Afin de mobiliser les savoirs, susciter l'intelligence collective, et ce, de manière inclusive, et pour former des accompagnateurs de changement. À mon avis, cela s'avère tout aussi sinon plus important que d'avoir une ressource qui assure la logistique de la CdP.

▣ **Développer des stratégies pour favoriser l'apprentissage et le transfert des connaissances**

L'expérience de la première année de fonctionnement a soulevé l'intérêt et le besoin de varier les formules des rencontres et d'appropriation des connaissances. Comment aller au-delà des présentations *PowerPoint*, des exposés et du retour en plénière? Ces méthodes, quoique utiles dans certains contextes, ne favorisent pas ultimement une appropriation optimale des connaissances. Pour ce faire, l'utilisation des processus interactifs et participatifs est nécessaire, surtout dans un contexte d'apprentissage entre les pairs.

Dans les années à venir, la CdP gagnera à se doter d'outils et à développer des compétences adaptées en transfert des connaissances. Ces stratégies permettront de favoriser : 1) la circulation des connaissances, 2) la *co-construction* des savoirs, 3) le développement des compétences, 4) le transfert et l'appropriation des connaissances. Ces stratégies adaptées au milieu des OCI favoriseront l'accompagnement organisationnel et l'essor des organisations apprenantes.

▣ **Valorisation d'une pratique réflexive et des savoirs théoriques qui peuvent soutenir, améliorer et enrichir la pratique.**

La valorisation des savoirs théoriques, à la fois dans le domaine de l'ÉFH et dans l'accompagnement au changement, peut jouer un rôle important dans la mise à distance qui permet d'enrichir la pratique et l'analyse réflexive. Pour Lafortune : « [ce] leadership d'accompagnement dans une perspective socioconstructiviste suppose un passage à l'action, des liens entre la théorie et la pratique, ainsi que le développement d'une pratique réflexive et d'une culture associée aux fondements du changement, et enfin l'établissement de réseaux » (Lafortune, 2008 : 31). Cette pratique réflexive est étroitement liée

au processus d'apprentissage et au développement des compétences, « on apprend par l'action, on apprend aussi par l'analyse de son action, en prenant de la distance par rapport à sa propre activité »²⁰.

Par ailleurs, la pratique réflexive permet aussi une *modélisation* des expériences, ce que Lafortune appelle de la *théorisation émergente* de l'action ou l'action théorisée (Lafortune, 2008). Dans cette optique, les savoirs théoriques permettent aussi d'ancrer l'intuition propre à la pratique professionnelle (Lafortune, 2008).

Le défi de la complémentarité entre la pratique et la théorie reste entier. Les stéréotypes demeurent à déconstruire. Derrière les concepts de changement, d'innovation et d'amélioration des pratiques, il y a aussi l'idée de rapprocher l'action de la théorie. Ce qui est innovant, c'est de faire le pont entre ces deux univers distincts, qui ont certes leurs propres impératifs, mais qui ont beaucoup à s'apporter. Ainsi, les outils et les données de recherche peuvent contribuer à enrichir la démarche proposée.

☐ Favoriser l'usage des technologies de l'information et de la communication (TIC)

Cet espace, en plus de permettre une communication continue (par les *blogues* par exemple), facilitera aussi l'archivage des documents pertinents au domaine d'intérêt. Ceci simplifiera la mise en commun des différentes ressources, le partage des idées et favorisera ainsi la circulation de l'information. Cette plateforme virtuelle permettra aussi d'assurer le suivi entre les rencontres et même de favoriser la rencontre avec les partenaires du Sud.

Il existe tout un corpus de connaissances sur les communautés virtuelles qui dépasse largement le contexte de cet essai, mais il suffira de mentionner que les technologies de l'information et de la communication (TIC) semblent passablement avancées dans le développement d'outils qui facilitent le travail de collaboration. De plus, l'usage des TIC peut être un bon moyen pour favoriser l'autonomie des membres. Ce champ demeure définitivement à explorer davantage²¹.

☐ Élargir le réseau et s'allier avec des acteurs qui s'intéressent à la même problématique

Un des éléments de réussite du processus de mobilisation des connaissances est certainement la diversité des perspectives qui permettent un portrait plus réaliste de la complexité des phénomènes sociaux étudiés, et, par conséquent, offrent un plus grand éventail de solutions adaptées au contexte (Bennett et Bennet, 2008). La notion de réseautage demeure importante, tant pour la diversité des points de vue que cela suppose, qu'au niveau d'un développement d'un certain pouvoir politique.

²⁰ Schön, 1993 reporté sur le site

http://www.pixlines.com/~mireilleb/sfodem/BibliothequeSfodem/sfodem_HTML/Chap2/fth4r4.html

²¹ Voir notamment les documents produits par le CEFRIO à ce sujet.

L'inclusion des hommes et des partenaires du Sud, des centres de recherche, du milieu communautaire, institutionnel, etc.²², sont toutes des alliances qui contribueront à enrichir la CdP.

Pour conclure cette deuxième partie, si le temps est un facteur clé dans le succès de toute entreprise et que tout changement s'opère à long terme, à la fin de cette première année, toutes les membres sont d'avis que la CdP a le potentiel de créer une valeur ajoutée pour les organisations membres. La CdP peut devenir le lieu de renouvellement de l'engagement des OCI en faveur de l'ÉFH.

En terme de mobilisation des connaissances, la CdP se dévoile comme un moyen habile de mobiliser les savoirs pratiques et théoriques. Elle peut devenir un lieu stratégique d'analyse et de réflexion en vue d'améliorer les actions et les pratiques en matière ÉFH dans une perspective de changement social. C'est pourquoi la CdP se révèle comme un véritable foyer d'innovation sociale. À la lumière de ce qui précède, la communauté « Genre en pratique » a tous les ingrédients nécessaires pour réussir et les éléments clés sont en place pour favoriser son essor.

²² Le Groupe de recherche pour l'innovation, l'organisation et le transfert sur le développement et la coopération internationale GRIOT d'Oxfam Québec, IREF, l'Institut féministe de l'UQAM, Relais femmes, pour en nommer que quelques-uns.

TROISIÈME PARTIE / Analyse réflexive du rôle du professionnel de la mobilisation des connaissances et de l'expérience de stage

Cette troisième et dernière partie de l'essai consiste en un bilan réflexif de l'expérience de stage. Il porte plus particulièrement sur le rôle joué par le *professionnel de la mobilisation des connaissances* (Bennet et Bennett, 2008) ou l'agent à l'interface entre la recherche et l'action.

Dans un premier temps, je définirai mon rôle au sein de la CdP « Genre en pratique » en tant que facilitatrice et animatrice. Il s'agira de faire ressortir les apports de ce travail d'interface, mais aussi les contraintes rencontrées au cours du stage. Dans un deuxième temps, je définirai le rôle potentiel du professionnel de la mobilisation des connaissances dans le cadre d'une communauté de pratique, en m'inspirant notamment de la littérature scientifique.

Ce bilan permettra à la fois de faire le parallèle entre l'expérience et la littérature, de mieux définir les conditions nécessaires à l'exercice des fonctions d'un professionnel de la mobilisation des connaissances, ainsi que de mettre en lumière les apprentissages effectués au cours du processus de la mobilisation des connaissances. Au terme, il s'agira de dégager des réflexions potentiellement transférables à d'autres situations de mobilisation et de transfert des connaissances.

3.1. Le rôle de facilitatrice : l'accompagnement dans le processus de mobilisation de connaissances

Selon Langelier (2005), l'animateur d'une communauté de pratique est un élément clé de son succès. Le travail d'animation se fait à la fois « sur la scène » et « en coulisse ». La personne animatrice joue un rôle de facilitation qui est « [...] déterminant dans le choix des questions à étudier, le partage des idées, la recherche de consensus, le débat, la résolution de problèmes soumis par les membres, et la co-élaboration de connaissance » (Laferrière, Campos et Benoit, 2004 dans Langelier, 2005 : 76). Le travail « en scène » se fait en contexte d'interaction avec le groupe, alors que celui « en coulisse » se fait plutôt en mode interpersonnel.

3.1.1 Principales fonctions et tâches accomplies dans le cadre de la CdP « Genre en pratique »

En rétrospective, je constate que, de manière générale, les objectifs du stage ont été atteints, bien que certains aient requis plus de temps que d'autres. En effet, l'organisation des activités et la coordination des échanges entre les rencontres ont occupé la plupart de mes journées de travail. Pour consacrer autant de temps aux autres tâches, il aurait fallu accroître la durée du stage.

En réalité, j'ai assuré les différentes fonctions suivantes :

- la coordination de la première année de fonctionnement de la communauté de pratique;

- le suivi des différents comités de la CdP (comité de coordination, comité charte, comité outils);
- la communication entre les membres et les différents comités;
- la logistique et la coordination des rencontres;
- l'évaluation des ateliers-rencontres;
- la gestion des différentes versions des documents de travail;
- l'évaluation réflexive de la première année de fonctionnement;
- l'appui aux membres responsables du contenu des ateliers-rencontres de la CdP.

Les deux objectifs pour lesquels j'aurais souhaité investir plus de temps sont ceux liés d'une part à la collaboration à la mobilisation des savoirs, des pratiques et des outils, et, d'autre part, à la dynamique d'apprentissage et d'échange des bonnes pratiques et des outils entre les membres. L'analyse du questionnaire d'évaluation m'a amenée malgré tout à travailler sur ces deux aspects, bien qu'à moindre degré. Je dois souligner d'ailleurs que le temps accordé à la réflexion sur la mobilisation des connaissances a dû être préservé soigneusement et a fait l'objet d'une négociation constante, souvent en tension avec les impératifs de la coordination et de la logistique.

Outre les objectifs prévus en début de stage, la première année de la CdP a permis de constater que si plus de temps avait été disponible, la personne occupant le rôle de facilitation aurait aussi pu : alimenter davantage la réflexion des membres sur les différentes façons d'investir l'espace CdP, et trouver des chercheurs et chercheuses ou autres personnes ressources pour alimenter les discussions et travaux de la CdP.

À l'analyse du questionnaire, on constate que pour une forte majorité des membres, la facilitatrice s'est avérée occuper un rôle important au sein de la CdP. Toutes les membres sans exception ont mentionné que le rôle de la facilitatrice avait contribué à favoriser l'entraide, la synergie, le partage et l'interaction entre les participantes. Par ailleurs, plus de la moitié d'entre elles croient que la CdP ne peut fonctionner sans une personne qui occupe ce rôle.

Dans le cadre du stage, j'ai collaboré à la réalisation des produits suivants :

- participation à l'élaboration et la rédaction de la charte de collaboration (annexe 1);
- rédaction de procès-verbaux des rencontres;
- collaboration à la rédaction d'un projet pour développer une trousse ÉFH;
- rédaction de fiches synthèses et recherche de ressources facultatives (annexe 3);
- élaboration d'un questionnaire d'évaluation

- rédaction d'un rapport de recommandation préliminaire ;
- collaboration à la rédaction des rapports et de demande de financement de la communauté.

3.1.2 Les apports

Les aspects favorables de mon apport en tant que stagiaire ont été l'appui à la logistique, la collaboration au maintien du climat de confiance, la capitalisation des savoirs, la gestion des documents produits par la CdP, ainsi que la facilitation de la communication entre les membres.

a. L'appui logistique

Comme mentionné plus haut, l'appui à la logistique des rencontres, au travail des différents sous-comités (charte, outils, rencontres, etc.), à la production d'outils et à la réalisation d'évènements grands publics a mobilisé le plus d'énergie au cours du stage. Dans cette optique, une part importante de mon temps a été consacrée aux communications, soit pour faire des rappels, stimuler la participation, créer une impulsion et ainsi contribuer à rendre vivante la communauté. Un exemple concret de cet appui logistique furent les efforts de mobilisation réalisés pour susciter la participation financière d'une dizaine d'OCI dans la réalisation de la trousse de formation ÉFH.

En assurant le suivi constant des différentes activités de la CdP, j'ai contribué de manière significative à soutenir le partenariat permettant le développement d'une synergie inter organisations. Par ailleurs, j'ai aussi participé à la rédaction de rapports et d'une demande de subvention. Toutes ces activités ont été des occasions de développement et de faire connaître la CdP. C'est-à-dire promouvoir sa légitimité, faire valoir son influence et son utilité dans le milieu de la coopération internationale. Mon rôle d'agente d'interface en était aussi un d'agente de liaison entre la communauté et son environnement plus large.

b. Collaboration au maintien du climat de confiance

Un autre élément ayant permis la concrétisation de mon rôle concerne le travail réalisé « en coulisse ». Notamment, par des petits gestes, favorisant la création de liens qui ont permis l'implantation d'un climat de confiance nécessaire à l'établissement d'un réel partenariat. En assurant une présence et une permanence, cela a concouru à la mise en place d'un environnement favorable à la mobilisation des connaissances. S'il est vrai que les conditions garantes d'une saine collaboration sont la réciprocité, le respect entre les membres, ainsi que leur engagement, je crois avoir joué un rôle dans la motivation, l'implication individuelle des membres et le maintien d'un climat favorable entre les membres.

La présence d'une personne facilitatrice favorise la synergie et les interactions entre les membres d'un groupe (Association québécoise des CPE, 2008). Le rôle joué consiste, entre autres, à exécuter une série de petits gestes souvent invisibles, tel qu'envoyer un courriel individuel qui incite et facilite un

membre à s'engager. En bref, mon rôle d'agente d'interface a surtout participé à soutenir le travail de collaboration entre les membres, et donc à mettre en place les éléments nécessaires à la participation active des membres et à l'avancement des objectifs du groupe.

c. Capitalisation des savoirs

Une des fonctions directement liées au rôle de facilitatrice est la gestion de l'information. À cet égard, je crois avoir aussi contribué à la « capitalisation des savoirs ». La synthèse des informations et des savoirs échangés lors des rencontres, grâce à la rédaction de fiches synthèses, a permis de systématiser les connaissances tacites échangées qui relèvent davantage de la pratique. Mon travail a aussi participé à codifier les expériences présentées et à les structurer de manière cohérente afin qu'elles puissent être diffusées. En systématisant ces savoirs, cette pratique contribue à la création d'une valeur ajoutée. Elle permet aussi de garder une trace du contenu des rencontres, des idées et des ressources partagées.

Par ailleurs, le travail de collaboration propre à la CdP a donné lieu à des documents travaillés collectivement. Une de mes tâches a donc été d'assurer le suivi des différentes versions des documents. Le processus participatif dans la production de documents a aussi exigé un certain suivi.

Finalement, mon travail d'agente de mobilisation des connaissances m'a conduit à faciliter la prise de décision en systématisant, en synthétisant les différents besoins soulevés et les idées prometteuses échangées lors des rencontres, et d'y faire référence au moment opportun. Dans l'ensemble, l'organisation de l'information, dans le but d'en faciliter la circulation et l'utilisation, a été un des apports positifs de ma présence.

d. Des communications efficaces et la gestion des documents

La communication est un élément central du travail d'interface. Par conséquent, savoir rédiger des communications efficaces est certainement un atout. Comme le mentionne Laurendeau et coll. le « message véhiculé doit être clair, concis et cohérent [...]. On suggère que le message soit résumé en un paragraphe ou moins et s'articule sous forme d'idées plutôt que de données » (Laurendeau et al., 2009 : 18). Dans le cadre du stage, un des apprentissages importants a été au niveau des communications écrites. Afin que les messages soient lus et percutants, j'ai dû favoriser la synthèse et aller à l'essentiel, parce que le temps de lecture était souvent limité.

De même, dans l'élaboration d'un travail collectif, il y a eu une attention particulière apportée à la gestion des envois de documents. Les documents, informatifs ou de travail, ont dû être envoyés juste à temps, ni trop tard ni trop tôt, pour éviter qu'ils soient noyés par une montagne de courriels que les membres ont rarement le temps de lire. J'ai aussi constaté que je devais porter une attention

particulière afin de ne pas mêler trop de documents à la fois, et y aller par étape selon les priorités du moment.

Un autre facteur, qui paraît peut-être trivial, mais non négligeable, est l'importance de formuler les messages et les demandes de collaboration à la positive, car cela favorisait la mobilisation collective.

e. La recherche d'appui théorique

Malgré le fait que j'aurais souhaité être capable de favoriser davantage la création de liens avec la théorie, je dois dire qu'il y a quand même eu du travail effectué à cet effet. J'ai pris soin d'enrichir les fiches synthèses de notions théoriques, mais surtout de favoriser un esprit réflexif au sein de la CdP. L'approche réflexive m'est apparue essentielle lors de mes lectures à propos des communautés d'apprentissages et de la mobilisation des connaissances en général. De plus, la collaboration proposée avec le chercheur Jacques Chevalier²³, et l'utilisation de certaines techniques liées à la recherche participative²⁴, ont également contribué à créer le pont entre recherche et action.

Dans le contexte du stage, je crois avoir joué un rôle dans la prise de conscience de la valeur de la mobilisation des connaissances, de son importance et de son utilité dans le cadre de la CdP. En proposant une réflexion sur le processus de mobilisation des connaissances, j'ai tenté d'élargir les horizons quant aux possibilités de développement d'un espace type de la communauté de pratique. Souvent, dans mes interventions, j'ai tenté de faire la promotion d'un espace de *reflex action*, c'est-à-dire, un lieu de réflexion *pour* et *dans* l'action. Une plateforme pour réfléchir en s'inspirant des différentes formes de savoirs, notamment des connaissances théoriques pour mieux penser l'action.

Finalement, une des contributions du stage a définitivement été l'opportunité de mesurer le progrès de la communauté. Le fait d'avoir une personne intéressée par le processus de mobilisation des connaissances a permis de maintenir une réflexion constante sur le progrès et le développement de l'espace d'échange.

3.1.3. Les contraintes

Les différentes contraintes auxquelles j'ai été confrontée sont surtout liées à la méconnaissance du rôle d'un professionnel de la mobilisation des connaissances, à la charge de travail et au manque de temps, à la délicate position de se situer à l'intersection entre l'action et la recherche, et enfin au statut de stagiaire.

²³ Chercheur et professeur émérite au Département de sociologie et anthropologie ainsi qu'à l'Institut d'économie politique de l'Université de Carleton, Ottawa et coauteur du Système d'analyse sociale, SAS². Guide sur la recherche collaborative et l'engagement social, 2009.

²⁴ Selon son modèle SAS², Chevalier, 2008.

a. Le professionnel de la mobilisation des connaissances : un rôle méconnu

Tout comme le champ du transfert et de la mobilisation des connaissances est un domaine en émergence, le statut des professionnels dans ce secteur l'est également. Cette réalité a soulevé certains défis en ce qui concerne la compréhension de mon rôle et sa crédibilité, ce qui était peut-être en lien avec une certaine méconnaissance du domaine d'étude. À défaut de définition précise, le rôle et le champ d'exercices spécifique du professionnel de la mobilisation des connaissances sont parfois noyés dans des fonctions *fourre-tout*.

En effet, la méconnaissance de mon rôle peut aussi facilement mener à une suggestion, c'est-à-dire, à défaut de porter un chapeau précis, on finit par porter tous les chapeaux. Voilà pourquoi, il m'apparaît essentiel de sensibiliser le milieu, dans lequel on est amené à travailler, sur le processus de transfert et de mobilisation des connaissances et du rôle joué par le professionnel dès le départ.

En rétrospective, je constate que dès le début, la définition de mon rôle n'était pas claire. L'agente d'interface était-elle une animatrice, une coordonnatrice, une agente liaison ou de recherche, ou tous ces rôles à la fois? La responsabilité de cette incompréhension de mon rôle au sein de la CdP, qui était manifeste particulièrement en début de stage, n'a pas été uniquement celle du milieu d'action, mais aussi la mienne. C'est uniquement au fil des mois, une fois l'intégration bien réussie, que j'ai moi-même commencé à mieux cerner la place à occuper au sein de la CdP.

Une meilleure compréhension du processus de mobilisation des connaissances, des concepts inhérents au domaine, ainsi que du rôle d'un professionnel œuvrant dans ce domaine, aurait certes contribué à la crédibilité nécessaire à l'exercice des fonctions spécifiques de l'agent d'interface. D'où l'importance, à mon avis, de faire connaître le champ d'expertise propre aux professionnels de la mobilisation des connaissances.

b. La charge de travail et le manque de temps

Le plus grand défi du stage a sans aucun doute été d'arriver à se ménager du temps pour réfléchir, analyser et rechercher des méthodes et des outils qui auraient contribué à améliorer le déroulement des rencontres, et par le fait même la mobilisation des connaissances en cours. Les 14 heures par semaine réservées au stage étaient nettement insuffisantes pour répondre à cette partie du mandat. Cela dit, ce choix m'a cependant permis de participer à tout le processus de mise en place et d'accompagner la CdP tout le long de sa première année d'existence. Les brefs moments d'étude et de réflexion sur les notions impliquées se sont avérés insuffisants pour pouvoir les assimiler et les appliquer concrètement.

Le manque de temps a été un frein important à la mise en application des actions possibles en tant qu'agente d'interface. En effet, la gestion du temps par une planification serrée et une constante

priorisation des actions entreprises ont été un défi de tous les instants. Il a été assez difficile de me garder du temps pour lire, pour faire la recherche et mener une réflexion afin de proposer des nouvelles méthodes de collaboration. Cette situation a mené à un certain cercle sans fin, puisqu'à défaut d'avoir une meilleure prise sur les savoir-faire et les savoir-être, cela a limité ma capacité à démontrer la valeur ajoutée de mon rôle.

c. À l'intersection de l'action et de la recherche

Dès les premières observations, j'ai réalisé à quel point il pouvait être difficile de concilier les deux univers que sont la recherche et l'action. La conciliation des deux univers et la quête d'équilibre ne sont pas chose facile. Il semble encore y avoir des résistances structurelles, culturelles et symboliques à la complémentarité de la pratique et de la théorie, représentées comme deux univers souvent en opposition ou en confrontation.

En effet, les impératifs de temps entre les deux milieux sont diamétralement opposés. Dans le milieu d'action, pris par l'urgence, on cherche à répondre à la priorité, soit d'absorber le plus de contenu ÉFH. De plus, le mode action, surtout dans le milieu communautaire, fait en sorte que « l'échéance était hier », alors que celui de la recherche exige du temps d'analyse, de réflexion et d'échange non axé sur l'acquisition de résultats.

En tant que professionnel de la mobilisation des connaissances, il faut savoir naviguer aisément entre ces deux modes et savoir se déplacer rapidement de l'un à l'autre. Ce qui n'est pas simple à faire, car les deux vitesses viennent avec un état d'esprit certainement complémentaire, mais pas toujours facile à concilier. La rencontre entre la recherche et l'action est nécessaire et riche, mais consiste en un défi pour la personne à l'interface qui doit savoir créer son propre espace tenant compte à la fois des impératifs des deux milieux et de ceux qui émergent à l'interstice des deux modes. Voilà pourquoi la valorisation du processus de mobilisation, ainsi que les changements que cela suppose, nécessite à la fois du temps pour explorer et analyser, mais aussi de l'action pour la mise en œuvre de stratégie adaptée.

d. Le rôle de stagiaire, la rémunération et le conflit de rôle

Tout au long du stage, j'ai eu le sentiment que la CdP pouvait faire les choses autrement, notamment dans les façons de maximiser le potentiel des membres. Mais je ne me sentais pas en mesure de défendre cette vision auprès du groupe essentiellement par manque d'expérience et de capacités (savoir-faire) pour en faire la preuve.

À ce sujet, plusieurs compétences en animation et en mobilisation de groupes auraient été profitables pour mieux contribuer au processus de mobilisation des connaissances. En effet, une meilleure connaissance des méthodologies collaboratives, andragogiques, ainsi que celles de

l'accompagnement, notamment d'un changement, aurait été un grand atout. Ces différentes compétences m'auraient permis de mieux guider le processus de mobilisation des connaissances et susciter l'intelligence collective du groupe. J'aurais aussi grandement profité de compétences et de méthodes spécifiques pour faciliter le processus de prise de décision collective.

Par ailleurs, il y a aussi eu une certaine confusion des rôles. D'abord, en tant qu'observatrice-participante, ce qui menait parfois à une certaine difficulté d'être à la fois dans l'action et dans l'analyse, et, ensuite, en assumant certaines fonctions de coordination tout en ayant le statut de stagiaire. Cette confusion a parfois donné lieu à des enjeux de coordination entre la superviseuse de stage et moi-même. N'ayant pas la responsabilité finale, je trouvais parfois difficile de proposer des nouvelles façons de faire et d'obtenir la légitimité pour en faire l'expérimentation.

Un autre aspect plus difficile du stage a été le peu de rétroaction sur mon rôle en tant qu'agent d'interface, soit par manque de temps, soit par incompréhension des mandats à exercer, ce qui a parfois joué sur ma motivation à exercer ce rôle. Je me suis aussi questionnée en fin de parcours sur le rôle de la rémunération, certes grandement appréciée, mais qui a peut-être contribué davantage au sentiment de redevance et d'obligation de répartir mon temps en termes de tâches spécifiques que dans le processus de mobilisation des connaissances lui-même.

3.2. Bilan réflexif des activités de transfert et de mobilisation des connaissances réalisées

Dans la présente section, j'aborderai plus spécifiquement les activités de transfert et de mobilisation effectuées dans le milieu de pratique, et dans le milieu scientifique.

3.2.1 Milieu de pratique

En plus de piloter la première année de la CdP, différentes activités ont été entreprises pour faciliter le transfert des informations échangées, mais aussi pour inviter les membres à l'analyse réflexive de la première année de fonctionnement. Si la réflexion du transfert et de la mobilisation des connaissances était au cœur du stage, concrètement les activités menées, en tant que stagiaire, ont été les suivantes : la production de cinq fiches synthèses, la présentation orale du concept de la communauté de pratique, l'élaboration d'un questionnaire d'évaluation de la première année de fonctionnement et l'organisation d'un atelier réflexif sur la première année de fonctionnement.

a. Production de fiches synthèses

Chacune des quatre rencontres thématiques de la CdP a fait l'objet d'une fiche synthèse. En tant que facilitatrice, j'avais la responsabilité de la prise de notes pour la majorité des rencontres, mais aussi celle de la production de ces fiches. Ces fiches reprenaient le contenu des échanges et visaient à

synthétiser l'information concernant les outils disponibles, la littérature, scientifique ou non, sur la thématique abordée lors des rencontres. En somme, il s'agissait de systématiser et d'organiser les propos échangés de façon à ce qu'ils soient facilement transférables. Toutes les membres de la CdP ont participé à la révision de ces documents.

Dans ce cadre, cinq fiches synthèses ont été produites²⁵, dont quatre pour lesquelles j'avais l'entière responsabilité :

- | | |
|----------------------------|--|
| 1 ^{ère} rencontre | Fiche : Les audits genre |
| 2 ^e rencontre | Fiche : Les Politiques d'égalité entre les femmes et les hommes
Fiche : La communauté de pratique |
| 3 ^e rencontre | Fiche : L'accompagnement des partenaires à l'intégration du genre |
| 4 ^e rencontre | Fiche : La théorie du changement : approche réussie pour intégrer le genre ²⁶ |

La production de ces fiches devait servir à systématiser et à tirer parti des savoirs échangés lors des rencontres, et permettre ainsi d'en garder une trace du contenu. D'une certaine façon, cela a favorisé une meilleure intégration des connaissances et une meilleure utilisation des outils partagés. Cela dit, je ne sais pas si le format choisi était le meilleur pour faciliter le transfert des connaissances, notamment dans le retour vers les organisations. À l'analyse du questionnaire d'évaluation, je constate que le format des fiches serait à revoir. Pour huit membres, celles-ci ont moyennement servi, et quatre d'entre elles ont mentionné ne pas avoir utilisé du tout ces outils. Plusieurs membres ont cependant mentionné le manque de temps comme première cause de l'inutilisation des fiches. Avec recul, je constate qu'en systématisant tout le contenu des rencontres, les fiches se sont peut-être avérées trop longues.

Par ailleurs, l'élaboration, et la révision du document se sont révélées un exercice parfois long, ce qui faisait en sorte que les fiches n'étaient pas accessibles rapidement suite aux rencontres. Cela a peut-être également nui à leur utilisation. Pourtant, plusieurs membres ont mentionné combien ces fiches permettaient d'avoir recours à des informations pratiques et tacites relevant plutôt d'échanges et d'expériences. En effet, huit membres sur treize ont affirmé vouloir se servir de ces fiches dans le futur.

Si l'expérience était à refaire, j'inviterais les membres à réfléchir à d'autres formats et moyens pour valoriser les connaissances échangées lors des rencontres. D'ailleurs, si la méthodologie de travail et d'organisation des rencontres de cette CdP se développe au cours des prochaines années, elle

²⁵ Voir les quatre fiches et la fiche produite sur le concept de la CdP en annexe de l'essai.

²⁶ Les membres se sont davantage impliquées dans la rédaction de la cinquième fiche synthèse intitulée : *La théorie du changement : approche réussie pour intégrer le genre*. J'ai cependant collaboré à sa production en fournissant des liens internet et des références vers des lectures complémentaires.

imposera peut-être d'elle-même un procédé différent de systématisation des savoirs. De même, l'utilisation des nouvelles technologies faciliterait peut-être les mécanismes de révision et une mise à jour plus rapide, sur une base régulière, évitant ainsi que ces outils soient laissés de côté. Finalement, il serait intéressant de développer le graphisme et la mise en page de ces outils afin de les rendre visuellement plus intéressants.

b. Présentation sur le concept de la communauté de pratique

Pour la plupart des membres, y compris moi-même, nous n'avions pas d'expérience concrète de fonctionnement d'une CdP. L'objectif de la présentation, d'une durée de 20 minutes²⁷, était de faire un bref survol de l'historique et de l'origine du concept en introduisant les auteurs qui y sont rattachés. Cela a permis au groupe de revoir la définition du concept et d'élargir sur le concept de mobilisation et de l'appropriation des connaissances. Mais aussi de découvrir les objectifs opérationnels, les défis, les facteurs de succès, ainsi que les retombées possibles d'une CdP. Au terme de cette présentation, une période de discussion d'environ trente minutes a suivi au cours de laquelle j'ai invité les membres à échanger sur le fonctionnement et les attentes à venir jusqu'ici. Le but de cette réflexion visait à prendre le pouls de l'expérience des membres et permettre les ajustements nécessaires afin d'améliorer le fonctionnement et l'organisation des prochaines rencontres. Le contenu de cette présentation a aussi fait l'objet d'une fiche synthèse.

Les échanges ont permis de faire plusieurs constats, dont celui du temps limité dont les membres disposaient pour préparer les rencontres et leurs contributions respectives au groupe. Elles ont constaté que les apprentissages étaient liés d'une rencontre à l'autre, et qu'il était dommage de ne pas avoir le temps nécessaire pour faire le transfert dans les organisations. Le manque de temps apportait aussi un sentiment de frustration et donnait l'impression de ne faire qu'un survol des sujets abordés. Le besoin d'approfondir les divers thèmes a été nommé.

Plusieurs idées de transfert des connaissances ont émergé suite à cette discussion, dont celle de réserver une rencontre spécifique au transfert des connaissances. Dans cette optique, deux membres ont pris l'initiative de se pencher davantage sur la question au profit du groupe. Même si cette idée ne s'est pas concrétisée à court terme, elle a certainement participé à amorcer la réflexion des membres à ce sujet.

À mon avis, cet espace d'échange de l'expérience vécue a permis de faire apparaître l'esprit de la communauté et de consolider les liens. Le fait de prendre le temps de nommer les choses a aussi donné l'occasion de prendre conscience de l'expérience. Ce moment s'est avéré être éminemment réflexif, et a constitué une véritable « mine d'informations sur les représentations des participantes »

²⁷ Présentation réalisée le 7 décembre 2009 lors de la deuxième rencontre de la communauté. Voir la présentation PowerPoint en Annexe 4.

(Leclerc, Moreau et Leclerc-Morin, 2007 : 164). Dans une perspective socioconstructiviste, ce « dialogue enrichit les participantes les unes les autres par l'échange des représentations et permet de faire évoluer les points de vue vers une opinion qui est partagée par le groupe » (Leclerc, Moreau et Leclerc-Morin, 2007 : 165).

Cependant, si la discussion suite à la présentation a donné lieu à des échanges enrichissants, j'aurais souhaité développer une méthodologie plus participative dans le transfert des connaissances théoriques et mieux structurer cet espace de dialogue. En effet, les recherches sur l'apprentissage (Knowles, 1978 dans Vella, 1994) démontrent que nous nous souvenons de : 10 % de ce que nous lisons; 20 % de ce que nous entendons; 30 % de ce que nous voyons; 50 % de ce que nous voyons et entendons; 80 % de ce que nous disons; 90 % de ce que nous disons et faisons.

Puisqu'un des objectifs de la CdP est de mobiliser les connaissances entre participants, il m'apparaît important d'utiliser des moyens répondant aux critères reconnus comme efficaces pour l'apprentissage, tels que ceux reportés par les études de Knowles. À mon avis, une méthodologie collaborative permettrait de surmonter certaines limitations du transfert des connaissances et favoriserait ainsi une meilleure appropriation et utilisation des connaissances mobilisées.

Mentionnons tout de même que la majorité des membres semblent avoir apprécié ce moment de réflexion sur le processus d'une CdP et des liens effectués avec le domaine du transfert et de la mobilisation des connaissances.

c. Évaluation de la première année de fonctionnement

Une des difficultés rencontrées par les acteurs qui mettent en place des stratégies de transfert et de mobilisation des connaissances est l'évaluation de l'impact de ces dernières sur le milieu. Le projet d'évaluation entrepris à la fin de la première année a permis d'apporter des éléments de réflexion quant à la pertinence de la CdP pour répondre aux défis d'intégration ÉFH des OCI. Cette démarche d'évaluation s'est déroulée en trois temps : par l'élaboration d'un questionnaire d'évaluation²⁸, par l'organisation d'un atelier réflexif et prospectif, et par la rédaction d'un rapport préliminaire.

Étant consciente des limites des questionnaires d'évaluation, il me semblait important de clore la première année d'activités de la CdP par une rencontre bilan afin d'échanger sur l'expérience de la première année de fonctionnement. Pour moi, cette journée semblait l'occasion idéale de faire vivre une expérience active de mobilisation des connaissances en utilisant notamment des moyens participatifs. Afin de démontrer toute la portée d'une telle démarche, nous avons fait appel à Jacques Chevalier²⁹, coauteur du *Système d'analyse sociale SAS*² (Chevalier et Buckles, 2008). L'intention était

²⁸ Voir le questionnaire d'évaluation à l'annexe 5.

²⁹ Anthropologue et économiste politique de l'Université de Carleton.

de faire vivre au groupe l'utilisation des méthodes collaboratives par un expert et mieux comprendre l'utilité de ces méthodologies dans un processus de mobilisation des connaissances. En plus de participer à l'animation de cette journée, mon rôle dans la préparation de cette rencontre a été d'identifier avec M. Chevalier les objectifs de la journée afin de cerner les moyens pertinents pour les atteindre.

Pour ce faire, nous avons privilégié l'utilisation de l'outil de la *dynamique causale*, outil de dialogue et d'analyse à travers une « activité de diagnostic, d'aide à la création et au développement [de projets], elle fait appel à l'intelligence des participants et au dialogue partagé pour penser la situation en termes de relations qu'entretiennent les facteurs entre eux » (Leclerc, Moreau et Leclerc-Morin, 2007 : 159).

Les méthodologies du SAS² sont en fait un « modèle recherche-action collaborative qui permet de co-construire un diagnostic sur une situation donnée et d'identifier de manière collaborative quels mécanismes mettre en place pour gérer, le cas échéant, le changement désiré » (Leclerc, Moreau et Leclerc-Morin, 2007 : 159). Propices à la mobilisation des connaissances, ces méthodologies s'utilisent bien dans le contexte d'une communauté de pratique. Cette animation visait davantage à « créer un espace d'apprentissage où les différents acteurs se trouvent engagés dans une réflexion critique et dynamique autour d'une situation qui les interpelle » (Bourassa, Phillion et Chevalier, 2007 : 78).

Toute cette démarche d'évaluation a permis de fournir des éléments de réflexion quant à la valeur de la CdP « Genre en pratique » dans le milieu des OCI. Les différents constats soulevés ont par la suite servi à la rédaction d'un rapport de recommandation préliminaire. Ce rapport a pu non seulement aider à la synthèse des résultats du questionnaire d'évaluation, mais aussi à appuyer des recommandations concrètes pour améliorer le fonctionnement de la communauté. Ultimement, tout ce processus d'évaluation a été l'occasion de réfléchir sur le chemin parcouru jusqu'ici, tout en aidant à mieux définir ses priorités et activités pour les années à venir.

En somme, les différentes activités de transfert et de mobilisation des connaissances réalisées dans le milieu d'action, notamment le processus d'analyse réflexive, ont contribué à la systématisation et la capitalisation des savoirs, mais aussi à alimenter la réflexion sur le processus de mobilisation des connaissances au sein de la CdP. Le bilan effectué a permis, entre autres, de proposer différentes orientations possibles pour le futur de la CdP en s'inspirant d'autres modèles ou tendances. Les recommandations effectuées ont été prises en considération dans la rédaction de la nouvelle demande de financement au CRDI; ainsi, elles pourront servir le développement futur de la communauté de pratique. Avec recul, je constate qu'un des apports substantiels du stage, outre la coordination et la logistique des activités, a été de participer activement au développement d'une réflexion critique sur le processus de transfert et de mobilisation des connaissances en cours. À cet égard, le stage a été une réussite.

3.2.2 Milieu scientifique : Une réflexion critique de l'activité menée

Le processus de développement d'une activité de transfert dans le milieu scientifique a été tout autre, voire à l'inverse, du processus opéré dans le milieu d'action. En effet, les projets de transfert et de mobilisation développés au sein de la CdP « Genre en pratique » ont été réalisés pour répondre à des besoins concrets. Or, dans le milieu scientifique, l'activité développée a servi davantage à répondre aux exigences du programme de formation. Dans cette optique, l'activité développée dans le milieu scientifique s'est avérée plutôt de l'ordre du transfert que de la mobilisation des connaissances.

a. L'activité réalisée en milieu scientifique : présentation orale

La présentation orale des conclusions de l'essai a été réalisée dans le cadre d'un colloque étudiant lors des journées portes ouvertes du Centre – Urbanisation Culture Société³⁰ le 3 février 2011. Ce colloque étudiant visait à partager avec un large public la recherche étudiante effectuée au sein du centre. Plus d'une trentaine de personnes ont assisté au colloque. Selon moi, cette activité a été réalisée faute d'avoir trouvé une alternative plus pertinente et porteuse de sens dans le cadre du stage.

D'un point de vue réflexif, l'activité menée m'apparaissait comme un défi, car elle s'adressait à trois publics différents ayant des intérêts divergents, soit : de futurs étudiants, des étudiants actuels et des professeurs-chercheurs, provenant de disciplines diverses (études urbaines, démographie, pratiques de recherche et action publique, etc.). Afin de relever ce défi au mieux, j'ai tenté à la fois de présenter des éléments du stage réalisé, ainsi que des éléments de réflexion sur la mobilisation des connaissances potentiellement transférables à d'autres contextes, mais cette démarche est venue limiter l'impact de l'activité. D'une part, les présentations sans aucun lien direct entre elles ont limité les échanges possibles, et, d'autre part, le programme du colloque étant chargé, la période de questions a été suspendue.

Paradoxalement, tout le stage a été l'objet d'une démarche de transfert et de mobilisation des connaissances selon des modèles d'interaction ou de collaboration plus proche de la recherche-action. C'est-à-dire, en « co-construction de sens par et avec les différents acteurs » (Bourassa, Phillion et Chevalier, 2007 : 82) autour d'une situation qui les interpelle. Or, la présentation orale des conclusions de l'essai dans le milieu scientifique s'est fait plutôt en mode *science push model* (Landry, Amara, et Lamari, 2001) ou de *knowledge driven model* (Denis, Lehoux et Champagne, 2004) comme cela n'a répondu à aucun besoin spécifique ni à aucun groupe cible. À ce propos, plusieurs auteurs (Landry, Amara, et Lamari, 2001; Denis, Lehoux et Champagne, 2004) soulignent la faiblesse de ce type de modèle plutôt linéaire de dissémination qui ne tient pas compte des variables contextuelles ni des besoins des usagers et des producteurs de connaissances. En effet, la stratégie de transfert d'une

³⁰ Voir PowerPoint de la présentation en annexe 6.

présentation de la sorte relève de la simple diffusion et ne garantit en rien l'usage ou l'appropriation des connaissances.

De nombreux auteurs³¹ ont tenté de mettre en lumière les conditions optimales de l'appropriation des résultats de recherche. De plus, l'étude de l'appropriation des connaissances dans le domaine de l'éducation démontre que plus un individu est engagé et actif dans ses apprentissages plus il a de chance d'intégrer et d'appliquer de nouvelles connaissances, et ce, de manière durable (Michaud et Lane, 2007). Dans cette optique, l'implication cognitive, la participation active, l'intérêt de l'apprenant et l'usage immédiat des connaissances sont donc essentiels à l'apprentissage (Knowles, 1978 dans Vella, 1994).

D'ailleurs, l'étude de Landry, Amara, et Lamari (2001), démontre que les variables reliées au modèle d'interaction et d'utilisation des connaissances (*interaction model*³²) procurent les meilleures chances de prédictions de l'utilisation des données scientifiques. Plus il y a d'investissement pour faciliter l'appropriation des connaissances, et que cela est considéré comme une étape importante du processus de recherche, plus les chances d'utilisation augmentent. J'ajouterai que plus les acteurs sont actifs dans la démarche d'appropriation, notamment par l'utilisation des méthodes collaboratives et d'outils de *co-construction de sens* (Bourassa, Phillion et Chevalier, 2007), plus la mobilisation des connaissances est efficace.

En d'autres termes, les apprentissages effectués au sein du programme de formation de *Pratiques de recherche et d'action publique* m'amènent justement à comprendre qu'en vue de faciliter une réelle appropriation des connaissances, toute activité ou programme de transfert ou de mobilisation des connaissances doit partir d'un besoin.

Évidemment, je comprends bien l'idée derrière la réalisation d'une activité dans le milieu scientifique, car l'élaboration d'une activité doit tenir compte d'impératifs propres à ce milieu, bien différents de ceux du milieu d'action, et que le but de cet exercice est d'en vivre l'expérience. Cependant, n'étant pas affiliée à un partenariat de recherche du centre, au terme du stage, et tout près de la fin de la rédaction de cet essai, j'étais toujours à la recherche d'une occasion pour « transférer » dans le milieu scientifique. Il me semble important que le programme d'études se penche sur le cas d'étudiants ayant des stages à l'extérieur du réseau de l'INRS, car cela complexifie la recherche d'options d'activités pertinentes dans le milieu scientifique. Par ailleurs, il est possible qu'une préparation en amont m'aurait permis la réalisation d'une activité dans le milieu scientifique avec plus de retombées, mais cela démontre combien cela facilite les choses lorsqu'on est directement affilié à un partenariat de recherche.

³¹ Notamment Landry, Amara, et Lamari, 2001; Cloutier, Carrier et Turcotte, 2001.

³² Entre producteur et utilisateur des connaissances.

Pour conclure, je dois dire que sur le plan de la livraison du message, la présentation orale s'est bien déroulée, et il me semble que j'ai réussi à faire une utilisation judicieuse du PowerPoint en tant qu'appui visuel, ce qui est appréciable considérant notre champ d'expertise. Cela doit avoir contribué à ce qu'on me décerne le premier prix, ex aequo avec un autre étudiant, de la meilleure communication du colloque étudiant. Sur le plan pédagogique, cette expérience a permis de confirmer l'importance du contexte, du besoin et de l'intérêt du public cible dans l'élaboration des stratégies de transfert des connaissances. En ce qui me concerne, l'activité a également renforcé mon intérêt pour faciliter des activités de mobilisation plutôt que de simples transferts des connaissances.

3.3. Bilan réflexif de l'expérience de stage

Avec recul, je constate que toute l'expérience de stage aura été très stimulante. D'entrée de jeu, je me suis sentie très motivée par le dynamisme du contexte du milieu, ce qui m'a réellement donné l'impression d'être au cœur de l'action. Au terme de l'expérience, je m'aperçois que le travail de l'agent d'interface ou du professionnel de la mobilisation des connaissances dans le cadre d'une communauté de pratique est en grande partie lié à la facilitation et à l'animation des groupes dans le travail de collaboration.

Il y a aussi une part importante du travail à exercer qui demeure invisible et qui sert de courroie de transmission entre les acteurs et les parties prenantes. En tant que stagiaire du programme *PRAP*, je me suis surtout située en tant que gardienne du processus et j'avais clairement une préoccupation pour les modalités d'échange, de mobilisation et de transfert des connaissances. Par conséquent, je me sentais davantage concernée par l'impulsion à apporter quant à l'évolution et au développement de l'espace CdP, et de veiller à la synergie et la dynamique du groupe.

Cela dit, l'expérience m'a révélé un manque de savoir-faire (outils, moyens, stratégies et techniques) pour exercer mon rôle comme je l'aurais souhaité. J'ai eu le sentiment intuitif tout au long du stage que mon rôle devait pouvoir contribuer plus concrètement au fonctionnement de la CdP, et qu'il devait exister différents moyens pour mettre à profit l'intelligence collective de la communauté. D'ailleurs, deux enjeux récurrents de mon journal de stage sont le manque de crédibilité et de confiance en mes compétences pour faciliter la mobilisation des connaissances dans ce contexte. De ce point de vue, j'aurais souhaité être plus en mesure de créer des designs, des stratégies et de proposer des méthodes collaboratives qui auraient permis d'optimiser l'échange et la mobilisation des savoirs entre les membres. C'est-à-dire, de structurer les rencontres de manière à amener le groupe à échanger davantage et mieux. Le ou la facilitatrice gagnerait à mieux connaître les différentes méthodes d'animation utiles dans un contexte de mobilisation des groupes en vue d'alimenter le processus d'analyse et de réflexion des membres d'une CdP.

Ces pratiques participatives devraient favoriser à la fois l'appropriation et favoriser la *co-construction* de solutions innovantes répondant plus efficacement aux défis d'intégration de l'ÉFH. De plus, elles devraient contribuer à trouver des moyens efficaces pour aider les membres à opérer les changements espérés au sein de leur organisation. Cela consisterait, entre autres, à faciliter la mise en commun des connaissances (pratiques, théoriques, tacites et autres) des individus qui composent le groupe.

Cela étant dit, je sais bien que je décris ici le rôle idéal de la personne à l'interface, et il est bien entendu normal de ne pas être arrivé à jouer ce rôle dans les circonstances exploratoires d'un stage. Par ailleurs, mentionnons qu'au terme du stage, il y avait une meilleure compréhension, de ma part et des membres de la CdP, de la mobilisation des connaissances, du rôle à occuper, du potentiel de la CdP dans ce processus, ainsi que des liens possibles avec le changement et l'innovation sociale. Dans cette optique, le stage aura été un lieu privilégié pour le développement d'une réflexion sur le processus de mobilisation des connaissances et des compétences utiles à sa mise en œuvre.

3.3.1 Les savoirs du professionnel de la mobilisation des connaissances ou de l'agent d'interface - Leçons tirées et apprentissages.

Les compétences nécessaires au rôle d'agent de mobilisation des connaissances sont multiples et varieront d'un domaine à l'autre. Aussi, les compétences spécifiques à développer seront étroitement liées aux besoins du milieu. À la lumière de l'expérience de stage et de la réflexion menée tout le long du programme de formation, voici les apprentissages effectués à l'égard du rôle de l'agent d'interface ou du professionnel de la mobilisation des connaissances.

a. Faire comprendre le domaine de travail et le rôle à jouer

La reconnaissance du processus de la mobilisation des connaissances, ainsi que le rôle des professionnels de ce domaine sont définitivement des facteurs de succès. Une meilleure compréhension apportera la

Fonctions potentielles à occuper :

- Faciliter la mise en œuvre de stratégies de mobilisation des connaissances :
 - Faciliter l'échange, l'apprentissage et l'appropriation des connaissances;
 - Favoriser le travail de collaboration;
 - Assurer la systématisation des connaissances reliées au domaine d'intérêt;
 - Documenter les échanges et apprentissages;
 - Faciliter l'accès aux ressources pertinentes;
 - Rédiger des documents synthèses;
 - Faire le pont entre la recherche et le milieu d'action;
 - Contribuer à l'analyse réflexive des pratiques;
 - Favoriser la co-construction des savoirs;
- Faciliter la communication entre les membres;
- Assurer la coordination des activités de la CdP;
- Contribuer à la vitalité de la communauté (mise en place d'un environnement favorable à l'échange et au partenariat).

légitimité nécessaire pour favoriser la mise en œuvre des processus qui contribueront à l'atteinte des objectifs visés par le groupe. D'où l'importance de bien sensibiliser dès le départ, parfois même de le rappeler en cours de route, à propos du domaine de travail, d'établir une description de tâches claire et de bien définir les rôles.

b. Les compétences et les savoirs nécessaires

Un des aspects qui me semble important pour le professionnel de la mobilisation des connaissances est la capacité de faciliter la collaboration et le partenariat entre acteurs de différents milieux (praticiens, chercheurs, décideurs politiques et autres) et de favoriser la conjugaison des différents besoins des acteurs en présence. Il faut aussi savoir naviguer à travers les enjeux relatifs aux différents degrés d'expertise, et savoir atténuer les rapports hiérarchiques afin de mettre en place les conditions favorables à un réel partenariat entre les différentes parties prenantes.

Par ailleurs, dans le développement des compétences du professionnel de la mobilisation des connaissances, je crois qu'il y a une convergence à faire avec d'autres domaines d'études, notamment l'andragogie, les neurosciences, les sciences de l'éducation, la gestion du changement et le développement des organisations. Ceci afin d'approfondir les connaissances dans le domaine de l'apprentissage et de l'appropriation des savoirs, de même que des connaissances relatives au changement des organisations. À cet égard, il y a des liens à faire entre la CdP et les méthodes de

Savoir-être

- Écoute
- Leadership souple
- Médiateur
- Entretenir des bonnes relations interpersonnelles
- Un souci de l'ambiance et de l'environnement
- Flexibilité et capacité d'adaptation
- Sens de l'organisation

Savoirs

- Mobilisation des connaissances (échange, transfert et appropriation des connaissances)
- Les dynamiques de groupe
- Les conditions d'apprentissage optimal (andragogie, les approches expérientielles, etc.)
- La gestion du changement
- L'accompagnement
- Le développement organisationnel

Savoir-faire

- Animation de groupe (poser les bonnes questions)
- Recherche, analyse, synthèse et rédaction
- Faire le pont entre la recherche et l'action
- L'accompagnement de groupe dans :
 - L'identification des besoins
 - Faciliter l'accès aux ressources
 - Le changement
- Gestion de projets
- Travail d'équipe
- Les méthodes qui facilitent le travail de collaboration (concertation, prise de décision, identification des besoins et des priorités, développement de stratégies et de plan d'action, développement d'une vision partagée, etc.)

formation-action, c'est-à-dire l'apprentissage par action. Les outils et les méthodes de la recherche-action, de la recherche-participative ainsi que des approches pratiques (techniques d'animation et de gestion participative) peuvent aussi être forts utiles.

Dans l'optique de contribuer à la mise en place de processus de mobilisation des connaissances, notamment par la création d'espaces de dialogues et d'interactions sociales, je constate que les professionnels que nous deviendrons devront se constituer une *boite à outils*, car la mobilisation des connaissances n'est pas un processus simple à mettre en place. Cela requiert des compétences spécifiques et l'accès à une grande variété de méthodes provenant de différentes disciplines qui doivent être adaptées aux besoins du domaine d'intérêt. Cette *boite à outils* devra contenir à la fois des connaissances sur les conditions optimales d'appropriation des savoirs, le changement et l'accompagnement, ainsi que des méthodes collaboratives qui favoriseront la rencontre des différentes perspectives dans la réalisation d'objectifs communs.

S'il m'apparaît évident que les fonctions d'un tel professionnel vont grandement varier d'un milieu à l'autre, certaines activités ne peuvent faire autrement que de se recouper. Dans ce contexte, où tout semble à bâtir, le soutien sous forme de réseautage, de mentorat ou même de communauté de pratique m'apparaît comme un facteur déterminant dans l'émergence de la profession et permettra du coup d'enrichir le corpus de connaissances dans ce domaine.

Pour conclure, à mon avis, le domaine de la mobilisation des connaissances, en permettant la rencontre et l'interaction de la pluralité des perspectives et en favorisant la culture de l'apprentissage, est appelé à prendre de plus en plus d'ampleur au sein des sciences sociales, notamment à travers l'intérêt croissant du concept de *l'organisation apprenante*. Les professionnels de la mobilisation des connaissances, ou agents de l'interface, seront des acteurs importants dans l'articulation des processus de mobilisation des connaissances, et, de ce fait, de la rencontre entre la science et la société. Ces professionnels pourront être de ceux qui facilitent la communication et le travail de collaboration en procurant les moyens habiles pour le faire. En somme, ces professionnels ont un avenir prometteur, car en favorisant la rencontre entre les différents savoirs, ils seront au cœur même du développement de la société du savoir.

CONCLUSION / Intelligence collective, le renouvellement des pratiques et l'innovation sociale

« A new concept of knowledge is emerging, based on this plurality of legitimate perspectives and awareness of complexity, uncertainty and values. This new concept demands a democratisation of knowledge that entails [...] to a reflection on the mechanisms tools for knowledge communication, and for the mediations between decision-makers, scientist and lay stakeholders » (Guedes Vaz et Guimarães Pereira, 2006 : 11).

Dans un monde qui se révèle de plus en plus hétérogène, il devient essentiel de développer une approche systémique qui tient compte et qui intègre tous les acteurs concernés par un même phénomène social. De ce point de vue, la mobilisation des connaissances devient, semble-t-il, une voie qui sera privilégiée pour relever les nombreux défis sociaux qui se présentent. En effet, la mobilisation des connaissances se dévoile comme un processus dynamique composé d'interactions complexes entre acteurs provenant de différents milieux qui peuvent avoir un effet de rétroaction les uns sur les autres. Ce concept, qui dépasse largement ceux du transfert et de la diffusion, se définit comme un processus capable de tenir compte des multiples savoirs et connaissances propices à l'innovation sociale.

Dans le contexte de la société fondée sur le savoir, l'innovation sociale résulte de la mise en commun des richesses spécifiques et de la préservation de la diversité. À cet effet, pour l'UNESCO, une véritable société du savoir devra être inclusive et mettre en valeur la diversité sous toutes ces formes. « Les sociétés du savoir devront être tournées vers le dialogue, le partage des savoirs et les bénéfices de la traduction qui permet de créer des espaces communs qui préservent et enrichissent la diversité de chacun » (UNESCO, 2005 : 26). La richesse de cette nouvelle société réside justement dans cette synthèse des perspectives et d'expériences permettant d'aller bien au-delà de la culture d'opposition, et ainsi de favoriser l'essor d'une culture de la convergence dans le respect de la différence.

À la lumière de ce qui précède, la mobilisation des connaissances et l'intelligence collective sont étroitement liées. Selon Pierre Levy, philosophe et sociologue, l'intelligence collective (IC) peut être définie comme « une intelligence variée, partout distribuée, sans cesse valorisée, coordonnée en temps réel qui aboutit à la mobilisation effective des compétences » (Pierre Levy, 1995). L'IC est donc cette synergie entre membres d'une même communauté d'intérêts à travers laquelle s'opère un processus de collaboration. Cette modélisation s'effectue au moyen

des différentes ressources mises à contribution et vise la croissance des capacités d'une communauté.

La communauté de pratique comme moyen de mobilisation des connaissances permet de relever un défi important de la société du savoir, c'est-à-dire l'intégration des différents types de savoirs, notamment des savoirs pratiques et tacites, et ce, dans un but d'amélioration des pratiques. De plus, cette société du savoir misant davantage sur le capital humain, plutôt que sur les ressources naturelles, commande un changement de paradigme des modèles de développement, et va ainsi soutenir l'émergence d'une culture de l'apprentissage dans les organisations.

À cet égard, la CdP, lieu par excellence de la pratique réflexive, apparaît comme un espace propice à la rencontre entre savoirs de natures différentes devient en vue d'un renouvellement des pratiques et du développement des compétences. En effet, « les échanges informels [issus de ces communautés apprenantes] se transformeront éventuellement en idées de produits, en processus améliorés ou en applications novatrices » (Langelier, 2005 : 20).

La mobilisation des connaissances, à travers la mise en place d'une CdP par exemple, peut ainsi devenir un foyer d'innovation sociale qui permet de résoudre des problèmes, « de générer des idées et de diversifier [...] son "alimentation intellectuelle" » (Langelier, 2005 : 26) et par conséquent conduire à des nouvelles formes d'organisation, pratiques ou encore à de nouvelles politiques (Vallée, 1995).

Perspectives d'avenir

Les défis globaux devront faire appel à des solutions qui considèrent l'ensemble des facteurs qui ne viendront que dans l'effort de la collaboration entre les différents acteurs concernés. À cet égard, les défis de la mobilisation des connaissances sont communs à ceux de l'IC et suppose une nécessaire conjugaison avec l'incertitude ainsi qu'une certaine recherche de convergence des intérêts, qui apparaissent souvent a priori comme étant divergents. Un des enjeux principaux en terme de mobilisation des connaissances me semble résider dans le développement des capacités à ouvrir le dialogue autour de ces points de vue, intérêts et cultures spécifiques d'acteurs provenant de milieux différents. Le partage des savoirs et l'échange des connaissances qui visent « à résoudre des problèmes au moyen d'efforts coopératifs entre des chercheurs et des décideurs [...] opère à travers un exercice d'apprentissage mutuel, [...] repose sur des valeurs de collaboration et d'interaction, au cœur desquelles prime le principe d'égalité entre les acteurs [...] » (Souffez, 2007: 5). En effet, pour

favoriser l'essor d'une culture de la collaboration et susciter l'IC à l'intérieur de celle-ci, le dialogue, l'écoute, le respect et la reconnaissance de la diversité devront être privilégiés et remplacer les notions de pouvoir et de compétition. Des nouvelles compétences devront être développées et de nouveaux acteurs devront soutenir ces efforts dans ce sens.

Pour ce faire, il faudra développer des savoir-faire et expérimenter différentes approches. L'emploi d'un véritable dialogue, l'art de poser des questions efficaces et l'utilisation de processus, tels que le *World café* ou le *Forum ouvert*, pour en donner quelques exemples, sont à mon avis des approches qui méritent l'exploration. Ces processus ouverts laissent place à la créativité et permettent de mettre à profit la richesse de la diversité tout en surmontant les défis inhérents, permettant la recherche de solutions innovantes.

Réflexions personnelles

Aux confins de ce parcours, je découvre un réel désir à faciliter le travail de collaboration d'acteurs provenant de milieux différents dans la réalisation d'objectifs communs. De ce point de vue, la mobilisation des connaissances m'apparaît comme un processus essentiel, utile et pertinent. Par contre, si la mobilisation des connaissances semble prometteuse il faut aussi développer des moyens concrets pour la mettre en action. Dans cette optique, le programme PRAP m'apparaît un espace tout indiqué pour accompagner ces étudiants dans le développement des compétences spécifiques au travail de collaboration et au « mieux travailler ensemble », qui, en grande partie, demeurent à inventer, à expérimenter et à documenter.

Dans cette exploration, la CdP « Genre en pratique » a définitivement été un espace privilégié pour mener à bien une réflexion sur la mobilisation des connaissances. En effet, cela m'a permis de mieux comprendre le rôle de la communauté de pratique dans le processus de la mobilisation des connaissances, ainsi que l'articulation possible entre celle-ci et l'innovation sociale. L'expérience de stage m'a non seulement permis d'intégrer l'ensemble des compétences et connaissances acquises au cours du programme *Pratiques de recherche et action publique*, mais elle m'a aussi aidée à mieux définir les compétences et les aptitudes pertinentes aux professionnels qui œuvrent pour faciliter la mobilisation des connaissances dans ce contexte.

En conclusion, je suis d'avis que la mobilisation des connaissances est un processus qui donne l'occasion aux organisations et aux institutions de se renouveler et de mieux faire face aux défis qu'ils vivent. Au terme de cette réflexion sur la mobilisation des connaissances, il m'apparaît central de participer à la création d'un nouvel espace de collaboration. En s'engageant dans une

réflexion à plusieurs voix, la mobilisation des connaissances libère un espace pour penser ensemble (Bourassa et al., 2007). Pour les professionnels en devenir que nous sommes, un champ émergent s'ouvre devant nous, puisqu'en tant que professionnels de la mobilisation des connaissances nous pourrions investir cet espace de collaboration nécessaire entre recherche et action et en faciliter la démarche en assurant la mise en place des modalités optimales. Cette ouverture pour l'agent d'interface m'apparaît prometteuse, car elle participera à relever les défis du *mieux travailler ensemble* en accompagnant les acteurs à mener des réflexions collectives stratégiques. Cette collaboration qui mobilisera tous les savoirs nécessaires contribuera à l'innovation sociale et la transformation des domaines dans lesquels nous œuvrerons.

« A little knowledge that acts is worth infinitely more than much knowledge that is idle »

Khalil Gibran (1883-1931)

BIBLIOGRAPHIE

APCQ. 2001. *Building and sustaining communities of practice*, American Productivity and Quality Center, Houston, TX.

Association for Women's Rights in Development (AWID). 2004. « Gender mainstreaming: can it work for women's rights? ». *Spotlight* 3, november.

Association québécoise des CPE et des regroupements régionaux. 2008. *Guide d'animation des communautés de pratique en centres de la petite enfance et bureaux coordonnateurs de la garde en milieu familial*. Projet Odyssée, 30p.

L'Association Québécoise des Organismes de Coopération Internationale (AQOCI). *Mission*. En ligne : http://www.aqoci.qc.ca/aqoci/01_aqociMission.asp. Consultation le 5 juillet 2010.

Banque Mondiale. 2011. *Foire aux questions. Parité hommes-femmes*. En ligne : <http://web.worldbank.org/WBSITE/EXTERNAL/ACCUEILEXTN/EXTFAQSFRENCH/0,,contentMDK:20399040~pagePK:283622~piPK:3544780~theSitePK:727344,00.html>. Consultation le 9 septembre 2010.

Beaudoin, S. et Laquerre, C. 2001. *Guide pratique pour structurer le transfert des connaissances*. Centre jeunesse de Québec – Institut universitaire, juin, 70p.

Bennet, A., « L'individu et la société : la mobilisation des connaissances pour un monde meilleur ». Présentation d'ouverture dans le cadre du colloque *Savoirs en action* organisé par le CRI-VIFF le 12 et 13 novembre 2009 à Montréal.

Bennet, A. et Bennet, D. 2008a. « Engaging Tacit Knowledge in Support of Organizational Learning ». *Vine*, Vol.38, No.1, 25p.

Bennet, A. et Bennet, D. 2008b. « The fallacy of knowledge reuse : Building sustainable knowledge », *Journal of Knowledge Management (Knowledge Cities)*, Special Issue: Towards a global knowledge based development agenda, Vol. 12, issue 5, p. 21-33.

Bennet, A. et Bennet, D. 2007. *Knowledge mobilization in the social sciences and humanities. Moving from research to action*. Mountain Quest Institute press, Frost, West Virginia, 222p.

Bennet, A. et Bennet, D. 2004. *Organizational Survival in the New World : The intelligent Complex Adaptive System*, Elsevier, Boston.

Bennet, D. 1997. « Knowledge Management, Learning and the Knowledge Worker ». IPT Learning Campus: Gaining Acquisition Results Through IPT's. Alexandria, VA : Bellwether Learning Center.

Bourassa, M., Bélair, L. et Chevalier, J. 2007. «Liminaire». *Éducation et francophonie*, «Les outils de la recherche participative ». Association canadienne d'éducation de langue française, vol. XXXV, no. 2, automne, p. 1-11.

Bourassa, M. Phillion, R. et Chevalier, J. 2007. « L'analyse de construits, une co-construction de groupe ». *Éducation et francophonie*, « Les outils de la recherche participative ». Association canadienne d'éducation de langue française, vol. XXXV, no. 2, automne, p. 77-116.

Bucher, D. 2009. *Audit genre – Expérience d'Oxfam GB en Afrique de l'Ouest*. Présentation dans le cadre de la CdP « Genre en pratique» le 23 septembre.

Chevalier, M. J. et Buckles D. J. 2008. *SAS² Guide sur la recherche collaborative et l'engagement social*. Centre de recherches pour le développement international, Ottawa, 328p.

Cloutier, R. Carrier, G. et Turcotte, D. 2003. « Le rapprochement des chercheurs et des cliniciens pour le transfert des connaissances: l'expérience du Centre jeunesse de Québec – Institut universitaire ». *Prisme*, no 42, p. 108-127.

Comité québécois Femmes et développement de l'AQOCI. 2010. Rapport final au CRDI. Projet communauté de pratique « Genre en pratique », juillet, 19p.

Comité québécois Femmes et développement de l'AQOCI. 2010. Demande de financement. Projet Triennal années 2010-2013. Projet communauté de pratique « Genre en pratique », juillet, 32p.

Comité québécois Femmes et développement de l'AQOCI. 2010. Rapport mi-étape au CRDI. Projet communauté de pratique « Genre en pratique », avril 2010, 6p.

Comité québécois Femmes et développement de l'AQOCI. 2010. Charte de collaboration de la CdP « Genre en pratique » de l'AQOCI, février.

Conseil du statut de la femme. 2010. *Portrait des Québécoises en 8 temps*, édition 2010, Québec, 10p.

Conseil du statut de la femme. 2008. *La constante progression des femmes édition spéciale à l'occasion du 35e anniversaire*, Québec, 35p.

- David, P. A. et Foray, D. 2002. « Une introduction à l'économie et à la société du savoir ». *Revue internationale des sciences sociales*, n° 171 (Mars), p.13-27.
- Denis, J-L., Lehoux, P. et Champagne, F. 2004. « A knowledge utilization perspective on fine-tuning dissemination and contextualizing knowledge » dans Louise Lemieux-Charles et François Champagne (eds.), *Using Knowledge and Evidence in Health Care : Multidisciplinary Perspectives*, University of Toronto Press, Toronto, p. 139-170.
- Ellisalde, J. et Renaud, L. 2010. « Les démarches des connaissances : Mobilisation et valorisation des connaissances » dans Lise Renaud (dir.). *Les médias et la santé : de l'émergence à l'appropriation des normes sociales*, Coll. « Santé et Société », Québec, Presses de l'Université du Québec , p. 409-429.
- Fonds des Nations Unies pour la population (FNUPA). 2008. *L'état de la population mondiale 2008 : Lieux de convergence : culture, genre et droits de la personne*. New York : UNFPA, iii-100 p.
- Le groupe de l'Intelligence Collective de la Fing. 2004. « Qu'est-ce que l'intelligence collective? ». En ligne : <http://www.internetactu.net/2004/02/11/quest-ce-que-lintelligence-collective/>. Consultation le 2 mai 2011.
- Guedes Vaz. S. et Guimarães Pereira, A. 2006. « Introduction ». Dans *Interfaces between Science and Society*, sous la dir. de S. Guedes Vaz, A. Guimarães Pereira et S. Tognetti, p. 8-14. GreenLeaf Publishing Ltd., Sheffield.
- Kelleher, D. et Stuart, R. 2008. *L'égalité des sexes de la promesse à la pratique: une étude du progrès accompli par les membres du CCCI en matière d'égalité des sexes*. Le Conseil canadien pour la coopération internationale (CCCI), Ottawa, 26p.
- Knowles, M. 1978. *The Adult Learner : A Neglected Species*. Huston : Gulf.
- Laferrière, T., Campos, M. et Benoit, J. 2004. *Apprendre au quotidien dans l'organisation québécoise : le cas des communautés de pratique virtuelle*, CEFRIO, Coll. Recherche et études de cas, Québec, 127p.
- Lafortune, L. 2008. *Un modèle d'accompagnement professionnel d'un changement pour un leadership novateur*. Presse de l'Université du Québec, 268p.
- Langelier, L. 2005. *Travailler, apprendre et collaborer en réseau. Guide de mise en place et d'animation de communautés de pratique intentionnelles*. CEFRIO, Québec, 116p.

Landry, R., Amara, N. et Lamari, M. 2001. « Utilization of social science research knowledge in Canada ». *Research Policy*, 30, p. 333-349.

Laurendeau, M-C., Lemire, N. et Souffez, K. 2009. *Animer un processus de transfert des connaissances. Bilan des connaissances et outils d'animation*. Institut national de santé publique du Québec, 61p.

Leclerc, M., Moreau, A. et Leclerc-Morin, M. 2007. « Modèle de réussite d'une communauté d'apprentissage professionnelle : la dynamique causale comme outils de dialogue et d'analyse ». *Éducation et francophonie*, Vol. XXXV, 2, p. 153-171.

Levy, P. 2003. « Le jeu de l'intelligence collective ». *Sociétés*, n. 79, p.105-122.

Levy, P. 1995. « Pour l'intelligence collective », *Le Monde Diplomatique*.

Maletto, M. 2009. *La gestion du changement. Comment faire adhérer le personnel*. Éditions Saint-Martin, Anjou.

Michaud, G. et Lane, J. 2007. *Revue des pratiques prometteuses de formation en entreprise*. Rapport de recherche présenté au personnel du service de la formation de la Commission de santé et de sécurité au travail (CSST), Université de Sherbrooke, janvier, 125p.

Soares Pinto, R., Thélusma, F. et Martineau, J. (dir.). 2010. *Droits des femmes et Égalité entre les sexes dans la coopération internationale : Défis et perspectives*. Actes du colloque tenu à Montréal en janvier 2009. Comité québécois Femmes et développement de l'AQOCI. Montréal, 104p.

Soares Pinto, R. 2010. « Droits des femmes et égalité entre les sexes dans la coopération canadienne : principaux constats et pistes d'actions collectives ». Dans *Droits des femmes et Égalité entre les sexes dans la coopération internationale : Défis et perspectives*. Actes du colloque tenu à Montréal en janvier 2009, sous la dir. de Soares Pinto, R., Thélusma, F. et Martineau, J., p. 78-90. Montréal, Comité québécois Femmes et développement de l'AQOCI.

Soares Pinto, R. 2008. *L'institutionnalisation du genre : De la conceptualisation théorique à la mise en pratique*. Comité québécois femmes et développement de l'AQOCI, Montréal, 23p.

Schön, Donald-A. 1993. *Le praticien réflexif. À la recherche du savoir caché dans l'agir professionnel*. Éditions Logiques, Montréal.

Sénécal, Michel (dir.). 2001. *Techniques d'animation et d'intervention*. Université du Québec, TÉLUQ, Québec, 233p.

Statistique Canada. 2006. *Femmes au Canada Rapport statistique fondé sur le sexe*, 5^{ème} édition, Catalogue no. 89-503-XIF.

Stonier, T. 1997. *Information and Meaning: An Evolutionary Perspective*. Springer, New York, N.Y.

Souffez, K. 2007. «Des pistes pour une réflexion éthique en partage des connaissances ». Dans *Carnetsynthèse*. Réseau de recherche en santé des populations du Québec, novembre 2007, 8p.

Tremblay, D.-G. 2005. « Les communautés de pratique : une analyse différenciée selon le sexe de ce mode d'apprentissage ». *Éducation et francophonie*, volume XXXIII:1 – Printemps, p. 140-164.

Trépanier, E., Bouchard, M-G., Thélusma, F. et Martineau J. 2011. *Promouvoir l'égalité entre les femmes et les hommes : La mise en pratique. Trousse de formation pour les organismes de coopération internationale*. Une publication de la communauté "Genre en pratique" du Comité québécois femmes et développement de l'AQOCI, Montréal.

UNESCO. 2005. *Vers les sociétés du savoir*. Rapport mondial de l'UNESCO. Paris : Éditions UNESCO.

Vallée, P. 2005. «Transfert des connaissances – Le Québec est précurseur en innovations sociales». *Le Devoir* (Montréal), 7 et 8 mai.

Vella, J. 1994. *Learning To Listen. Learning To Teach. The Power of Dialogue in Educating Adults*. Jossey-Bass Inc. Publishers, San Francisco, California, 202p.

Wemaëre, J. et Naud, D. 2007. *La création de valeur par le savoir opérationnel*, Les Éditions Demos, Paris.

Wenger, E.C., McDermott, R. & Snyder, W.M. 2002. *Cultivating communities of practice: A guide to managing Knowledge*. Boston, MA : Harvard Business School Press.

Zara, O. 2008. *Le management de l'intelligence collective. Vers une nouvelle gouvernance*. M21 Éditions, Paris.

ANNEXE 1
CHARTRE DE COLLABORATION DE LA CdP
« GENRE EN PRATIQUE »



Charte de collaboration

Communauté de pratique « Genre en pratique »

1. Contexte de création

La Communauté « Genre en pratique » est née de la volonté de mettre en place des efforts collectifs visant à renforcer l'engagement et renouveler les pratiques des OCI au Québec et au Canada en matière d'égalité entre les sexes et d'autonomisation des femmes. Voici quelques moments clés ayant mené à sa création :

- En 2008-2009 des recherches sont réalisées sur l'intégration de l'égalité entre les femmes et les hommes (ÉFH) au sein des organismes de coopération internationale (OCI) par le Comité québécois femmes et développement (CQFD) de l'AQOCI, par le Conseil Canadien pour la coopération internationale (CCCI) et par Rita Soares Pinto dans le cadre de son fellowship avec la Fondation Walter et Duncan Gordon. Les résultats des recherches mettent en lumière que, malgré les progrès réalisés depuis les dernières 10 années, l'intégration de l'ÉFH fait face à de nombreux défis et obstacles dans les OCI.
- En mars 2008, l'idée de mise sur pied d'une communauté de pratique sur l'ÉFH est présentée lors d'un focus group aux membres du CQFD et reçoit un accueil très chaleureux de la part des OCI présents;
- En novembre 2008, une lettre d'intention est déposée au CRDI en vue d'obtenir un financement pour la mise sur pied de la CdP;
- La conférence "Droits des femmes et égalité entre les sexes dans la coopération canadienne : défis et perspectives", qui a eu lieu à Montréal les 19-20 janvier 2009, confirme la volonté des organisations de se doter d'une plateforme pour échanger sur la question ÉFH dans les OCI;
- Suite à l'obtention d'un accord de principe de la part du CRDI pour le financement d'une première année de la communauté de pratique, un atelier de démarrage a eu lieu le 16 juin 2009. Celui-ci a rassemblé, dans les locaux d'Oxfam-Québec, 13 personnes représentant une dizaine d'OCI (CCI, CECI, Développement et Paix, L'oeuvre Léger, Fondation Paul Gérin Lajoie, Jeunesse Canada Monde, Oxfam Canada, Oxfam-Québec, SACO|CESO et SUCO), le CQFD de l'AQOCI et le CCIC;
- Trois jours plus tard, le CQFD de l'AQOCI accepte de porter le projet à la demande de certains membres de son conseil d'administration lors de son assemblée générale annuelle;
- Le projet de mise sur pied de la CdP « Genre en pratique » est déposé au CRDI le 4 juillet 2009 et obtient l'approbation pour une première année de financement le 22 août 2009;
- La première rencontre de la CdP «Genre en pratique» a eu lieu le 23 septembre 2009 dans les locaux de l'AQOCI.

La création de la Communauté « Genre en pratique » marque l'aboutissement d'un projet initié et dirigé par Rita Soares Pinto dans le cadre de son fellowship avec la Fondation Walter et Duncan Gordon. L'adhésion, la mobilisation collective et l'intérêt démontré par les 10 organisations fondatrices de la CdP (CCI, CECI, Développement et Paix, L'oeuvre Léger, Fondation Paul Gérin Lajoie, Jeunesse Canada Monde, Oxfam Canada, Oxfam-Québec, SACO | CESO, SUCO) ainsi que le CQFD de l'AQOCI et le CCCI confirment la nécessité et pertinence d'un espace d'échanges renforcés entre les OCI sur la question de l'intégration de l'égalité entre les sexes.

2. VISION de la communauté de pratique « Genre en pratique »

Les organisations membres de la communauté de pratique (CdP) « Genre en pratique » s'engagent et œuvrent collectivement pour promouvoir l'égalité entre les femmes et les hommes (ÉFH) au sein des organismes de coopération internationale (OCI).

La CdP et ses membres visent à créer une communauté d'OCI au Québec et au Canada qui promeut et concrétise l'intégration de l'ÉFH pour en faire une stratégie clé au cœur des actions de développement. Pour atteindre cet objectif, nous nous donnons comme moyens le partage des savoirs et le renforcement des capacités par les pairs.

3. MISSION

La mission de la communauté « Genre en pratique » consiste à créer une dynamique d'apprentissage et de partage des connaissances, des bonnes pratiques et d'outils entre les organisations membres afin de renforcer leurs capacités à intégrer l'égalité entre les femmes et les hommes dans leurs projets de coopération ainsi qu'au sein de leur organisation. La CdP rassemble des OCI et des personnes membres individuelles qui souhaitent travailler collectivement en vue de renouveler l'engagement et les pratiques des acteurs de la coopération québécoise et canadienne en matière d'ÉFH.

« Nos valeurs »

- L'engagement en faveur de l'égalité entre les femmes et les hommes
- Le respect
- L'entraide
- La réciprocité
- La flexibilité
- La gestion participative

4. Les facteurs de succès de la CdP sont :

- L'engagement et la motivation soutenus de ses membres;
- Un climat de confiance;
- Des règles de fonctionnement agréées par tous et toutes;
- La légitimité accordée à la communauté par la direction des organisations;
- Des membres qui animent et coordonnent la CdP de manière participative et dynamique.

5. Modalités de fonctionnement

La CdP « Genre en pratique » est un réseau composé d'organisations et d'individus. Ses membres sont issus du milieu de la coopération internationale québécoise et canadienne. L'ensemble de ses membres forme l'instance décisionnelle de la CdP. Elle est coordonnée par un comité de coordination formé et élu par ses membres. Un ou une

animatrice/facilitatrice pourra être recruté/e pour appuyer les membres et le comité de coordination.

Les membres de la CdP décident collectivement d'un plan de travail annuel. Des rencontres auront lieu tous les trois mois pour un total d'au moins quatre rencontres par année. L'organisation et l'animation des rencontres ainsi que les activités réalisées dans le cadre de la CdP seront assurées par des membres, de manière rotative, en collaboration avec le comité de coordination et la facilitatrice (s'il y a lieu).

5.1 Comité de coordination

Ce comité est formé par deux ou trois membres de la CdP élus pour une période d'un an. Il a pour mandat de veiller à l'atteinte des objectifs de la CdP et de voir au bon déroulement des activités. Il s'assure que l'évolution de la CdP se fait en accord avec les valeurs et les décisions prises par les membres, et ce, de façon participative. Ce comité représente les points de vue et la volonté de l'ensemble des membres et agit comme agent de liaison dans l'opérationnalisation. Il fonctionne comme une structure souple permettant de faciliter la prise de décision.

Le comité de coordination est l'instance qui a droit de regard au nom des membres sur les modalités de gestion de la CdP auprès de l'AQOCI soit : la/les ressources humaines affectées à son fonctionnement, le suivi des décaissements, les rapports techniques et financiers de la CdP.

5.2 Engagement des membres :

- Créer un lieu propice aux échanges, à la réflexion et à l'apprentissage;
- Créer une dynamique favorable pour le partage de connaissances, de stratégies et d'outils entre les organisations membres sur les questions d'égalité entre les femmes et les hommes;
- Promouvoir la systématisation et la diffusion de savoirs, d'outils et de bonnes pratiques en matière d'égalité entre les femmes et les hommes;
- Renforcer les capacités d'analyse genre des organisations membres sur les enjeux actuels touchant le travail de développement;
- Stimuler l'apprentissage organisationnel et accompagner les organisations dans un processus de changement organisationnel permettant une plus grande intégration de l'ÉFH;
- Favoriser la collaboration entre parties prenantes et faire le pont entre les différents modes de savoirs (scientifiques, pratiques, politiques, etc.);
- Valoriser les savoirs du Nord comme du Sud en matière d'ÉFH;
- Intégrer des apprentissages pour améliorer le fonctionnement de la CdP;
- Respecter et valoriser la participation et les contributions de toutes les personnes membres;
- Respecter la politique de confidentialité et des droits de la propriété intellectuelle³³.

5.3 Critères d'adhésion

La CdP est ouverte à toutes les organisations ou individus issus du milieu de la coopération internationale québécoise et canadienne. Une préséance est accordée

³³ Voir annexe A.

aux organisations membres de l'AQOCI. Il est possible d'adhérer à tout moment. La personne membre :

- représente officiellement son organisation et est appuyée par une lettre d'engagement signée par la direction de l'organisme (sauf pour les personnes membres individuelles) ; 2 personnes maximum par organisation sont désignées comme représentantes à la CdP;
- participe à toutes les rencontres de la CdP et se fait remplacer en cas d'absence (toujours par la même personne dans la mesure du possible);
- organise, à tour de rôle, en collaboration avec une autre personne membre les différentes activités de la communauté de pratique;
- contribue à la conception, mise en œuvre et évaluation des projets de la CdP;
- diffuse auprès de ses collègues, directions ainsi que ses partenaires du Sud, les apprentissages et savoirs partagés au sein de la CdP (sauf pour les personnes membres individuelles).

Pour les membres d'un OCI externe à l'AQOCI les critères suivants s'ajoutent :

- Prise en charge de son déplacement
- Être à l'aise dans un comité principalement francophone (pas de service d'interprétation).

Les adhésions individuelles doivent être proposées par l'une des personnes membres de la CdP en fonction de critères basés sur l'expertise et l'expérience de la personne avec le sujet. Les adhésions individuelles seront décidées au cas par cas à la discrétion des membres de la communauté. Il est cependant fortement recommandé d'être membre du Comité québécois femmes et développement (CQFD) de l'AQOCI.

6. Modalités de gestion³⁴

La CdP s'est donné des modalités de gestion pour faciliter l'atteinte des objectifs de sa mission. Les modalités de gestion concernent les ressources humaines (bénévoles ou rémunérées) et ressources physiques ainsi que le financement de la CdP.

Ressources humaines et ressources physiques : l'organisme porteur (AQOCI) peut fournir à la CdP des appuis comme : une ou des ressources humaines, un local pour faire les réunions, du matériel de bureau, etc.

Financement : le budget de financement de la CdP est géré techniquement par l'Association québécoise des organismes de coopération internationale (AQOCI). Dans un esprit de transparence et en accord avec le mode de gestion participative de la CdP, le budget est discuté et décidé annuellement par l'ensemble des membres et l'organisme porteur doit informer le comité de coordination de la CdP des revenus et des dépenses relatifs à la gestion des activités de la CdP.

Le comité de coordination est responsable de préparer les demandes de financement auprès des bailleurs de fonds lesquelles sont signées par l'organisme porteur et par les membres du comité de coordination de la CdP. Le comité de coordination peut s'adjoindre d'autres membres de la CdP pour rédiger les demandes de financement au besoin.

³⁴ En 2009, il a été convenu que l'AQOCI soit l'organisme porteur de la CdP « Genre en pratique ». À ce titre, le comité de coordination de la CdP garde des liens actifs avec la coordonnatrice du Comité québécois femmes et développement, la direction de l'AQOCI et les membres du conseil d'administration de l'AQOCI porteurs de l'égalité entre les sexes.



ANNEXE A

Politique de confidentialité et droits de la propriété intellectuelle

Les personnes membres de la communauté de pratique « *Genre en pratique* » s'engagent à respecter une entente à la confidentialité à l'intérieur de la CdP ainsi qu'à respecter les droits de propriété intellectuelle des informations, outils et pratiques partagés.

Savoirs oraux

Par « entente à la confidentialité », nous entendons que lors des discussions à l'extérieur de la CdP, les membres de la communauté et leurs invitées s'engagent à ne divulguer aucune information permettant d'identifier une personne ou un organisme, ceci afin de protéger l'anonymat. En effet, les échanges au sein de la CdP visent à dessiner des tendances dans les OCI et non à identifier les difficultés d'un organisme en particulier.

Savoirs écrits

Les informations (documents, outils, etc.) partagées et/ou produites dans le cadre de la CdP pourront être copiées, distribuées et présentées à l'extérieur de la CdP sous condition de respecter les modalités suivantes :

- Citer la source en bonne et due forme.
- Obtenir l'autorisation de l'auteure ou auteur avant toute transformation, adaptation ou modification du document.

Tous les documents produits dans le cadre de la CdP doivent porter la mention suivante : « CdP Genre en pratique de l'AQOCI - Tous droits réservés. Ce document a été réalisé grâce à une subvention du centre de recherches pour le développement international (CRDI), Ottawa, Canada. *Date du document – Nom de l'auteure ou auteur et de son organisme si précisé* ».

Cette politique de confidentialité et droits de la propriété intellectuelle s'applique à toutes les personnes membres de la CdP «*Genre en pratique*» ainsi qu'à leurs invitées et personnes remplaçantes.

Je soussignée, _____

représentante _____ (nom de l'organisme) m'engage à avoir lu et être en accord avec l'énoncé ci-haut au nom de mon organisation.

Signature _____

Signature de la direction de l'organisation membre _____

Date _____

ANNEXE 2/ CALENDRIER DES ACTIVITÉS RÉALISÉES ET APERÇU DES RESPONSABILITÉS DE LA STAGIAIRE

➤ **23 septembre 2009 / Lancement de la CdP « Genre en pratique » et 1^{re} rencontre : « Les audits Genre »**

Rôle en tant que stagiaire :

- assurer la logistique de la rencontre;
- assurer la communication aux membres et personnes présentatrices;
- élaborer l'ordre du jour avec le comité de coordination (CoCo) et comité organisateur de la rencontre;
- secrétaire de la rencontre et production de la fiche synthèse.

➤ **9 novembre 2009 / Conférence « Genre et changement climatique »**

Rôle en tant que stagiaire :

- appui à la coordonnatrice du CQFD dans la logistique, la recherche et les communications

➤ **7 Décembre 2009 / 2^e rencontre de la CdP : « La mise en œuvre d'une politique Genre »**

Rôle en tant que stagiaire :

- assurer la logistique de la rencontre;
- assurer la communication aux membres et personnes présentatrices;
- élaborer l'ordre du jour avec le comité de coordination (CoCo) et comité organisateur de la rencontre;
- animation de la partie fonctionnement et suivi de la CdP;
- présentation de 20 min. sur le concept *Communauté de pratique*;
- secrétaire de la rencontre et production de la fiche synthèse.

➤ **28 janvier 2010 / 3^e rencontre de la CdP : « L'accompagnement des partenaires en matière d'intégration ÉFH »**

Rôle en tant que stagiaire :

- assurer la logistique de la rencontre;
- assurer la communication aux membres et personnes présentatrices;
- élaborer l'ordre du jour avec le comité de coordination (CoCo) et comité organisateur de la rencontre;
- animation de la partie fonctionnement et suivi de la CdP;
- secrétaire de la rencontre et coproduction de la fiche synthèse.

➤ **9 mars 2010 / Conférence « Femmes du Sud en action »**

Rôle en tant que stagiaire :

- appui à la coordonnatrice du CQFD dans la logistique, la recherche et les communications de l'événement.

➤ **28 avril 2010 / 4^e rencontre de la CdP : « La théorie du changement – une approche réussie pour intégrer le genre »**

Rôle en tant que stagiaire :

- assurer la logistique de la rencontre;
- assurer la communication aux membres et le suivi auprès des personnes présentatrices;
- élaborer l'ordre du jour avec le comité de coordination (CoCo) et comité organisateur de la rencontre;
- animation de la partie fonctionnement et suivi de la CdP;
- secrétaire de la rencontre et coproduction de la fiche synthèse.

➤ **3 mai 2010 / Audience publique sur la colline Parlementaire à Ottawa : « Qu'est-il advenu du leadership du Canada dans la promotion de l'égalité entre les femmes et les hommes et des droits des femmes sur la scène internationale? »**

Rôle en tant que stagiaire :

- participation à l'événement

➤ **Mai 2010 / Évaluation de la première année de fonctionnement de la CdP « Genre en pratique »**

Rôle en tant que stagiaire :

- recherche et élaboration du questionnaire d'évaluation;
- mise en ligne, compilation, analyse des résultats et participation à la rédaction du rapport final et la demande de financement au CRDI.

➤ **20 mai 2010 / 5^e rencontre : Journée bilan de la première année de fonctionnement de la CdP « Genre en pratique »**

Rôle en tant que stagiaire :

- élaborer le contenu de la rencontre avec Jacques Chevalier³⁵;
- assurer la logistique de la rencontre;
- assurer la communication aux membres et le suivi auprès de l'invité;
- élaborer l'ordre du jour avec le comité de coordination (CoCo) et comité organisateur de la rencontre;
- animation de la partie fonctionnement et suivi de la CdP;
- secrétaire de la rencontre.

➤ **3 février 2011 / Présentation des conclusions du stage dans le cadre d'un colloque étudiant à l'INRS-UCS**

- **Rôle en tant que stagiaire :** Présentation de 15 minutes

³⁵ Facilitateur de la journée.

ANNEXE 3
FICHES SYNTHÈSES DES RENCONTRES DE LA CdP
« GENRE EN PRATIQUE »

Fiche : **Les audits de Genre**

Fiche : Les Politiques d'égalité entre les femmes et les hommes

Fiche : **L'accompagnement des partenaires à l'intégration du genre**

Fiche : **La théorie du changement : approche réussie pour intégrer le genre**

Fiche : **Communauté de pratique**

Fiche CdP « Genre en pratique »

Les audits de Genre

Le contenu de cette fiche est le fruit des discussions
faites par les membres de la CDP en date du 23 septembre 2009.

Les audits de genre permettent de déterminer le niveau d'intégration de l'égalité entre les sexes à l'intérieur de l'organisation. Cette évaluation peut se faire au niveau organisationnel et au niveau de la programmation. Cet exercice permet d'évaluer le niveau d'intégration de l'égalité entre les sexes de l'organisation et d'élaborer une stratégie pour l'améliorer cette intégration.

Méthodologies utilisées

- Analyse des documents, rapports
- Sondage, questionnaire
- *Focus group*
- Journées d'analyse

Obstacles

- Manque de temps et de ressources humaines
- Niveau de connaissance ÉFH variable au sein de l'organisation
- Niveau d'enthousiasme et d'engagement variable
- Culture organisationnelle de surcharge de travail et de gestion de crise qui laisse peu de place à la prise de recul et à l'analyse
- Changements fréquents de personnel
- Faiblesse des pratiques des ressources humaines en matière de l'ÉFH (rôle clé dans le recrutement et la responsabilisation)
- Image négative du terme audit (favoriser le mot « auto-évaluation genre »)
- Difficultés d'impliquer les gens sur le terrain (avoir une stratégie de communication spécifique)

Leçons apprises

À l'interne/avant de commencer

- Prévoir du temps et des ressources (humaines et financières). Les organisations ont réalisé l'audit sur une durée variant entre 6 mois et 3 ans.
- Décharger une personne-ressource à l'interne pour qu'elle soit disponible pour piloter le dossier et/ou assister la consultante (s'il y a lieu). La création d'un comité d'audit peut faciliter la réalisation du travail (h/f par nomination représentant les différents départements) et la communication avec la direction et le personnel.
- Prévoir un travail de sensibilisation de l'ensemble des équipes avant de débiter l'audit et alimenter l'intérêt durant toutes les étapes du processus (occasion favorable de formation pour équiper les parties prenantes à définir la stratégie si le processus est participatif)

Sondage et questionnaire

- Garantir la confidentialité dans le sondage (l'audit touche parfois à des questions sensibles)
- Ne pas avoir un sondage trop long
- Assurer la participation de tout le personnel et à tous les niveaux (siège/terrain; personnel du Nord/du Sud; salariées/coopérantes, etc.)
- Offrir une variété d'occasions et d'approches pour participer (entretiens individuels, en groupe, questions écrites/orales, en ligne). Instances anonymes et publiques.
- Avoir une personne-ressource pour l'analyse statistique des données (notamment pour utiliser le logiciel SPSS) car cela requiert des compétences spécifiques.

Les facilitateurs

- Communication régulière sur le statut, les objectifs et les progrès de l'audit (transparence, inciter la participation et éviter les rumeurs à caractère péjoratif).
- Inclure la participation des membres du Conseil administration et du Comité de gestion pour un processus plus en profondeur
- Avoir l'appui, l'engagement et la volonté politique de la direction (ex. valider les étapes et le contenu du sondage, envoi des messages clés au reste de l'équipe par la direction)
- Avoir l'appui des gestionnaires pour promouvoir la participation de tout le personnel
- Responsabiliser les gens et fixer des objectifs de performance pour mettre en œuvre la stratégie découlant de l'audit

À garder en tête


- La durabilité des résultats dépend d'un travail sur la culture organisationnelle de l'OCI
- Être flexible, car l'accueil est variable selon le pays, le statut, etc.
- Échanger avec d'autres personnes ayant réalisé des audits dans leur organisation

Retombées possibles

- Un groupe de travail sur le genre s'est formé suite à l'audit
- Une meilleure compréhension des enjeux liés à L'ÉFH à l'interne (équipe de direction notamment)
- Occasion favorable de formation sur l'ÉFH (renforcement des capacités)
- Au niveau des RH, le recrutement est sensibilisé à l'égalité entre les sexes
- Développement d'activités pratiques genre dans les organisations (ex. des outils, semaine sur le genre)
- Mise à jour de la politique genre de l'organisation
- Développement d'une stratégie et d'un plan d'action genre sur 3 ans pour opérationnaliser la politique (au niveau de la programmation, des ressources humaines, de la culture organisationnelle, des partenaires)

Idées inspirantes

 Création d'un blogue pour discuter de l'audit (Commentaires et questions, rétroalimentation)

 Semaine genre – une semaine d'ateliers et présentations pour sensibiliser et former le personnel sur des thèmes variés de l'ÉFH (utiliser les ressources internes et externes pour réaliser des activités d'une heure (matin, midi ou après-midi). Exemple de thème : Clarification des notions genre? Comment assurer une communication sensible au genre? Comment faire des budgets sensibles au genre?

📖 Références

- ↪ The International Labour Organization (ILO), [A manual for gender audit facilitators – participatory gender audit methodology](#), The International Labour Organization (ILO) publications, 2007
- ↪ [Manuel à l'intention des animateurs d'audits de genre](#). Méthodologie participative du BIT. Organisation Internationale du Travail. Genève. 2008
- ↪ Interaction, [The gender audit : A tool for organizational transformation](#), InterAction publications, 2009
- ↪ InterAction. **The Gender Audit: Questionnaire Handbook**, By Morris, P., Washington DC, USA, 2003.
- ↪ Kelleher, David et Stuart, Rieky. [L'égalité des sexes, de la promesse à la pratique : Une étude des progrès accomplis par les membres du CCCI en matière d'égalité des sexes](#), The Canadian Council for International Co-operation, 2008.
- ↪ Moser, Caroline. [An introduction to gender audit methodology : Its design and implementation in DFID Malawi](#). London, Overseas Development Institute, 2005.
- ↪ NV – Netherlands Development Organisation, [Manual for the Participatory Gender Audit](#), Netherlands: Gender and Development Training Centre, version 2000.
- ↪ SNV Netherlands Development Organisation. **Manuel de l'auto-évaluation genre**, par Evertzen, A., La Haye/Harlem, PAYS-BAS, version 2003.
- ↪ Rita Soares Pinto, [L'institutionnalisation du genre : De la conceptualisation théorique à la mise en pratique](#), Comité québécois femmes et développement de l'AQOCI, 2008.
- ↪ Unites States Agency for International Development. [Gender Audit for USAID TANZANIA](#), 2006.

Outils

- ↪ Enquête en ligne avec « [Survey Monkey](#) »
(Outil qui permet la rétro alimentation sur le questionnaire)
- ↪ Logiciel [SPSS](#) pour l'analyse statistique

Sites Internet d'intérêt

Réseau Genre en Action

<http://www.genreenaction.net>

Gender Equality Incorporated.

http://www.genderequality.ca/?page_id=92

Gender at Work

<http://www.genderatwork.org>

Personnes-ressources :

- **Lysiane van der Knaap** - Agente de programme - Afrique & Haïti de **SACO**
- **Debbie Bucher** - Chargée de programmes à **Développement et Paix** (Ref. the «Executive gender training», Novib «Traffic Lights»)
- **Rita Soares Pinto** - Chargée de programme égalité entre les sexes d'**Oxfam-Québec**; Fellow de la Fondation W. & D. Gordon
- **Carol Dolbel** - Agente de formation et d'engagement des volontaires – Programme Uniterria de l'**EUMC** (Ref. la *Semaine sur le genre*)

Questions et réponses

Comment former les *focus groups*? Comment motiver les gens à participer?

Un focus group = entre 6 et 12 personnes. Comme ils sont basés sur la discussion, il est préférable de rassembler des personnes qui ont des préoccupations semblables (par ex. sur la conciliation travail/famille, séparer H/F, car ne vivent pas les choses de la même manière). Idéalement, les focus groups doivent rassembler des gens de même niveau hiérarchique et de départements similaires afin de se pencher sur des questions qui les concernent vraiment. Si l'on choisit de mélanger tout le monde, l'inconvénient est que certains ne parlent pas et ne se sentent pas concernés. Il est donc préférable de diviser les groupes par direction et de cibler les questions.

Dans le cas d'un audit de genre, les focus groups peuvent être organisés sur des thématiques bien précises (par exemple : le comité de direction, politique genre idéale, la culture organisationnelle, la prise de décision, etc.).

On peut aussi commencer par proposer une formation sur la thématique genre puis accompagner graduellement l'organisation dans une analyse de la situation, pour ensuite formuler des recommandations pour améliorer l'intégration de l'égalité entre les sexes à faire (ateliers qui peuvent s'étendre sur plusieurs jours). Le guide du SNV³⁶ et le guide du BIT³⁷ contiennent des exemples d'exercices pour organiser les focus groups et recueillir les informations les plus pertinentes. Certains OCI ont sondé tout le personnel, d'autres ont procédé par échantillon. Un taux de participation à 60 % est considéré comme un bon ratio.

Les objectifs d'un audit sont d'écrire ou de réviser la politique genre et d'avoir un plan d'action, mais comment l'audit peut apporter à ses partenaires terrain? Comment faire une version simplifiée de l'audit dans les organisations partenaires?

Les méthodes exposées peuvent être utilisées et simplifiées en prenant soin d'adapter les formulations et le langage. On peut aussi utiliser des indicateurs et évaluations *genre* dans les programmes des partenaires. Plusieurs membres aimeraient explorer des solutions pour mener

³⁶ SNV Netherlands Development Organisation. Manuel de l'auto-évaluation genre. Evertzen, A., La Haye/Harlem, PAYS-BAS, 2003.

³⁷ The International Labour Organization (ILO), [A manual for gender audit facilitators –participatory gender audit methodology](#), The International Labour Organization (ILO) publications, 2007

des audits simplifiés, des diagnostics avec les partenaires, car pour plusieurs, cela reste un défi et les évaluations faites restent souvent superficielles.

Témoignage d'une membre dans plusieurs ONG au Mali. La méthodologie était proche de celle présentée aujourd'hui (SNV – Netherlands Development Organisation notamment), mais une formation préalable du personnel, pendant un an, a été nécessaire avant la réalisation de l'audit. Dans un deuxième temps, une coopérante ÉFH a collaboré à la conception d'un plan d'action. De plus, comme la SNV était aussi présente sur le terrain cela a nettement facilité la réalisation de l'audit. Mais la présence d'une coopérante, qui a pour mandat d'appuyer les partenaires dans l'élaboration d'une politique et son opérationnalisation est un atout important. Aussi, si le processus est initié à l'interne (au niveau du siège) il est parfois plus facile de proposer aux partenaires de suivre et de faire leur audit également.

Est-ce qu'une politique genre est nécessaire quand l'OCI est formé de femmes à 85 %? Est-ce que cela vaut la peine dans un petit organisme?

Certains organismes sont petits et n'ont pas nécessairement fait d'audit pour se doter d'une politique genre. De plus, ce n'est pas parce que l'on est une femme que les programmes tiennent nécessairement compte de la problématique genre. Le fait d'être une femme ne garantit rien.

Une politique genre est nécessaire dans tous types d'organisme, car dans la plupart des organisations, il y a un important roulement de personnel sur le terrain. Une politique permet une certaine continuité. La méthodologie de l'audit change selon la taille de l'organisation. Mais la petite taille ne remet pas en question l'utilité de la politique pour ancrer institutionnellement l'importance de l'ÉFH et permet de rendre visibles les engagements pris.

Dans plusieurs OCI, il existe de nombreux mécanismes pour vérifier que les projets intègrent le genre, mais il y a beaucoup de lacunes, car les gens sont souvent sous pression et plus ou moins bien formés. Il y a toujours des défis quant à la question de l'égalité entre les sexes et l'audit permet de faire le point sur la situation actuelle. Avoir une politique permet de créer un espace, d'ouvrir la discussion, de débattre pour arriver à avoir les mêmes référents en terme d'égalité entre les sexes.

Quel est le déclencheur pour inciter son organisation à faire un audit ou une politique genre?

Il semble plus facile de mobiliser une petite équipe, mais il suffit parfois d'amener le sujet en réunion. Il n'y a pas forcément besoin de facteurs externes.

Certains OCI ont décidé de former un comité genre à l'initiative de quelques membres du personnel. Au bout de quelques années, les responsabilités ont augmenté et ces comités ont réussi à intéresser de plus en plus de monde. Le fait que le processus d'audit et l'adoption de politiques genre se développent dans d'autres OCI a aussi un effet boule de neige et permet de faire avancer le dossier à l'interne.

L'étincelle vient souvent d'individus qui sont mobilisés et qui lancent le processus, mais le contexte externe joue aussi. L'audit permet de relancer les choses.

On sait qu'il y a une exigence de l'ACDI quant à l'intégration de l'ÉFH, pourtant, on voit beaucoup de difficultés dans l'opérationnalisation. L'audit semble être une charge parallèle à ce que doit faire la chargée de programmes, mais pourquoi cela ne fait-il pas partie de son mandat?

Certains OCI confient la réalisation de l'audit à un ou une consultant(e) externe, mais cela coûte plus cher que de déléguer la tâche au/à la chargé(e) de programmes en ÉFH. Cependant, il faut avoir conscience que le processus d'audit prend du temps et nécessite une plage horaire importante sur le temps de travail de la chargée de programmes. Ce qui va lui demander de mettre d'autres responsabilités en attente. Par contre, une fois l'audit réalisé, la mise en œuvre des recommandations fait partie de son mandat quotidien.

Fiche CdP « Genre en pratique »

Les Politiques d'égalité entre les femmes et les hommes

*Le contenu de cette fiche est le fruit des discussions
faites par les membres de la CDP en date du 7 décembre 2009.*

Le développement d'une politique d'égalité entre les femmes et les hommes (ÉFH) est un levier important pour la prise en compte de l'égalité entre les sexes tant au niveau institutionnel qu'au niveau de la programmation. Une politique ÉFH est aussi un outil de dialogue important avec les partenaires. Pour qu'une politique ÉFH soit effective et s'enracine, il doit y avoir une volonté politique institutionnelle donc une prise en charge par la direction et le C.A. de l'organisation.

Principales composantes³⁸

La politique ÉFH des différentes organisations étudiées a souvent deux niveaux d'intégration soit un premier au niveau de la programmation et un deuxième à l'interne. Les politiques contiennent souvent les éléments suivants :

- Une définition de l'ÉFH
- Une analyse comparative entre les sexes
- Une description de l'approche ÉFH de l'organisation
- Une stratégie double : transversale et spécifique
- Les buts et objectifs de la politique
- Une description de l'évaluation et du suivi impliqué
- Une section sur la sensibilisation et le renforcement des capacités des partenaires et des employés
- Un partenariat avec des organisations de femmes et/ou des réseaux de femmes Nord-Sud

Quelques fois, l'on y retrouve des informations sur :

- La capitalisation des connaissances (mécanismes de gestion des connaissances)
- L'existence d'un comité genre dans l'OCI

Plus rarement :

- Une structure de responsabilisation et des mécanismes d'imputabilité
- Une approche de partage des responsabilités (entre les spécialistes genre et tous les employés)

Certaines politiques sont intégrées dans une politique d'équité plus générale et d'autres incluent des mécanismes de mise en œuvre ou un plan d'action.

Mise en œuvre (obstacle et défis)*

Malgré certaines avancées en intégration ÉFH, à l'heure actuelle, la majorité des OCI intègre le genre de manière superficielle et le niveau d'institutionnalisation demeure faible. Souvent, l'intégration ÉFH dépend des individus plutôt que de l'organisation. On constate un manque

1' Selon l'étude de Rita Soares Pinto, **L'institutionnalisation du genre : De la conceptualisation théorique à la mise en pratique**, Comité québécois femmes et développement de l'AQOCI, 2008. Les informations recueillies sont bonifiées par celles du SID - Gender Network d'Ottawa et les discussions au sein de la CdP Genre en pratique de l'AQOCI.

de stratégie institutionnel et un besoin d'outils pour rendre la politique vivante et en faciliter la reddition de compte. Les différentes causes de cette évaporation sont :

- Absence ou faiblesse des plans d'action
- Manque de ressources humaines spécialisées, d'outils, moyens et de connaissances
- Manque de priorisation et d'engagement des organisations
- Manque de ressources et de temps
- Manque de mécanismes pour institutionnaliser le genre (reddition de compte)
- Résistances actives et passives
- Phénomène de dépolitisation (cela revient souvent à une question technique alors qu'il s'agit d'une question de transformation sociale)
- Association à une image négative du féminisme, de la terminologie choisie

Au niveau des relations avec les partenaires :

- Dialogue insuffisant (manque de connaissance ÉFH, sur la culture locale, vision et objectifs non partagés)
- Accompagnement insuffisant
- Certains partenaires voient ÉFH comme une imposition ou un encore un transfert de responsabilité non accompagné de moyens

Recommandations pour la mise en œuvre de l'ÉFH³⁹:

- Renforcement de l'approche transversale (capacités, ressources, responsabilisation)
- Renforcement de l'approche spécifique
- Politiser et renouveler nos pratiques
- Renforcement de la responsabilité mutuelle (ACDI, OCI et CQFD/AQOCI)

Leçons apprises

- ☞ La nécessité de développer des mécanismes d'imputabilité, de responsabilisation structurelle partagée, et ce, à tous les niveaux de l'organisation.
- ☞ L'élaboration d'un plan d'action et la mise en œuvre de mécanismes facilitent l'institutionnalisation de la politique (développement d'indicateurs de qualité et des résultats prévus afin de faciliter l'évaluation et le suivi).
- ☞ L'élaboration d'un axe stratégique permettant de traduire la politique en action.
- ☞ Développer à la fois l'approche technique (outils, mécanismes) et politique (valeurs profondes).
- ☞ La participation des parties prenantes au processus d'élaboration de la politique ÉFH favorise sa vitalité, son appropriation et son implantation.
- ☞ La nécessité de développer, à la fois, l'aspect transversal et spécifique de l'intégration ÉFH dans la politique afin que cela se traduise dans la réalité.
- ☞ Favoriser le renforcement des capacités des partenaires.
- ☞ Se référer au besoin à une personne experte en matière d'ÉFH.

³⁹ Selon l'étude de Rita Soares Pinto, L'institutionnalisation du genre : De la conceptualisation théorique à la mise en pratique, Comité québécois femmes et développement de l'AQOCI, 2008.

En bref, que comprend une bonne politique?

Une approche à double angle : Au niveau organisationnel et au niveau de la programmation, qui est à la fois transversale et qui permet le développement de projets spécifiques ÉFH.

Des mécanismes de mise en œuvre : Développement de politique, plan d'action, plan stratégique, objectifs personnels, outils, etc.

Des mécanismes d'imputabilité : Les rôles et les responsabilités définis dans les plans d'action et par des indicateurs. L'ÉFH inclut dans les plans de travail des personnes coopérantes. Des bilans mi-parcours annuels pour évaluer l'atteinte des objectifs ÉFH des personnes chargées de programmes et des organisations.

Traduit des efforts de politisation : Comment changer les valeurs profondes des gens ? Critère d'embauche du personnel, du choix des partenaires, formation annuelle ÉFH obligatoire, la formation continue, développement des mécanismes de gestion.

Idées inspirantes :

- Création d'un comité GED institutionnel dans l'organisation (rôle-conseil, de vigilance ou de suivi)
- Réseau GED sur le terrain – plan d'action, recension et circulation des idées et des outils
- Accompagnement et formation coordonnés des partenaires terrains entre OCI (inter organisationnel)

Retombées possibles :

Le développement d'une politique ÉFH est un levier, un outil de dialogue. Lors de son élaboration, il peut s'agir d'un moment clé pour mobiliser son équipe et son organisation sur les questions ÉFH (permet le débat à l'interne et l'appropriation des connaissances en ce domaine).

Outils/idées d'intégration et de mise en œuvre

- Mise sur pied d'un plan d'action ÉFH (moyens et ressources à disposition)
- Élaboration d'une orientation stratégique (axe stratégique)
- Élaboration d'une stratégie de communication (politique rédactionnelle)
- Élaboration d'un code d'éthique (comme outil de sensibilisation)
- Formation annuelle obligatoire pour le personnel (siège et terrain)

Trajectoire de développement de politique ÉFH⁴⁰	Mettre sur pied un comité ÉFH ou d'élaboration de politique
	Faire l'inventaire des documents, outils et pratiques ÉFH au sein de l'organisation.
	Discussion sur les outils et systématisation des meilleures pratiques.
	Développement d'une définition ÉFH commune pour les parties prenantes de l'organisation. Définir les concepts employés.
	Définir une vision et une approche ÉFH pour l'organisation.
	Définir les objectifs et indicateurs ÉFH (selon le contexte et les pratiques de l'organisation).
	Mettre à l'épreuve les outils développés
	Référentiel pour les employées, employés (ex. recommandation pour développer des projets et programmes sensibles au genre, comment utiliser les outils ÉFH, etc.)
	Intrant et rétroaction de la direction, du comité ÉFH ou d'un consultant sur le document ébauche de la politique.
	Revue finale de la politique
	Présentation de la politique et promotion de l'ÉFH au sein de l'organisation
	Sensibilisation et formation ÉFH

Quelques considérations :

- ✘ Rendre la politique vivante, l'utiliser, s'y référer (faire un document vulgarisé, accessible à tous sur Internet).
- ✘ Savoir profiter au maximum des opportunités, car il y a toujours des moments propices, suivi des moments où il y a peu d'initiative.
- ✘ L'intégration ÉFH est surtout d'ordre politique et nécessite donc un certain engagement voire un certain militantisme.
- ✘ Les mots influencent comment on voit les choses. Il est important que nous réfléchissions sur nos choix de mots et la terminologie utilisée.
- ✘ Favoriser l'intégration et l'implication des hommes dans l'amélioration de l'ÉFH.

⁴⁰ Selon les propos recueillis par le SID – Gender Network d'Ottawa, 2009.

☒ Références :

- ☞ Kelleher, David et Stuart, Rieky. [L'égalité des sexes, de la promesse à la pratique : Une étude des progrès accomplis par les membres du CCCI en matière d'égalité des sexes](#), The Canadian Council for International Co-operation, 2008.
- ☞ Rita Soares Pinto, [L'institutionnalisation du genre : De la conceptualisation théorique à la mise en pratique](#), Comité québécois femmes et développement de l'AQOCI, 2008.

Sites Internet d'intérêt

[Politique d'égalité entre les femmes et les hommes du CECI](#)

[Politique de l'ACDI en matière d'égalité entre les sexes](#)

[World Bank's Gender Equality as Smart Economics](#)

[Asian Development Bank Gender Policy and Strategy](#)

[Politique de L'Institut indo-canadien Shastri](#) (sur une page)

[L'égalité des femmes et des hommes, une question de genre : les « Fiches Réflexes » du CIDF, Genre en Action](#)
[Planification et Politiques selon le "genre" du Development Planning Unit par Caren Levy, Genre en Action](#)

Personnes-ressources :

- **Rita Soares Pinto** - Chargée de programme égalité entre les sexes, **Oxfam-Québec**; Fellow de la Fondation W. & D. Gordon
- **Linda Gagnon** – Chargée de programme, **SUCO**
- **Odette Mc Carthy** - Chargée de projets Haïti, **CECI**

Questions et réponses

Comment surmonter les défis de l'imputabilité?

L'orientation stratégique et le plan d'action qui en découlent permettent de traduire et d'intégrer l'imputabilité des rôles et responsabilités partagées. La politique genre peut même préciser les différentes responsabilités requises.

On peut aussi développer des indicateurs et des cibles d'intégration de la politique genre au niveau des mandats des personnes coopérantes et des personnes représentantes (dans les plans de travail par exemple).

Certaines organisations ont développé un plan d'action annuel de la politique ÉFH avec deux suivis annuels. Le défi de développer des indicateurs qualitatifs représentatifs demeure, mais cela donne un levier de responsabilisation.

L'implantation d'une politique ÉFH se déroule sur un long processus qui requiert une structure et un soutien organisationnels. Cela prend de l'expérimentation, de la réflexion. Pour plusieurs organisations, le moment de révision de la politique ÉFH a été un moment d'impulsion d'apprentissage. Un temps pour revoir ce qui marche, pour valider ce que l'on veut.

Souvent, l'intégration d'une préoccupation ÉFH dépend des valeurs profondes des organisations et des individus. La mise en œuvre d'une politique et son intégration soulève la question du changement. Comment faire pour favoriser le changement des valeurs profondes, et ce, de manière durable?

Une chose semble certaine, c'est que plus il y a de mécanismes plus la mise en œuvre est facilitée. Il faut aussi savoir que le changement opère par vague, il y a des hauts et des bas et cela est une partie inhérente du processus.

Il s'agit d'un travail de longue haleine qui demande à être constamment opportuniste et de travailler sur plusieurs fronts à la fois (élaboration, planification, formation, sensibilisation, etc.). Aussi, il faut garder en tête qu'il n'y a pas de « recette miracle » et que toutes les leçons apprises ne peuvent s'appliquer à toutes les organisations. Cela dépend aussi du contexte, de l'organisation, de la motivation, etc.

Le défi principal est que l'ÉFH semble dépendre de la volonté de personnes engagées et d'un contexte favorable donc, connaît beaucoup de hauts et de bas. La mise en place des mécanismes d'imputabilité permet d'éviter de repartir à zéro surtout dans un contexte où le personnel change fréquemment.

Quel avantage de créer un axe stratégique?

Le fait d'intégrer l'ÉFH au niveau des axes stratégiques de l'organisation a permis de retrouver l'ÉFH dans le plan d'action qui contient des indicateurs précis à atteindre. Ce plan d'action est évalué et présenté chaque année à la direction, au C.A. et à l'AGA. Cela permet l'organisation de réaffirmer sa volonté et de se donner des moyens concrets de favoriser l'intégration ÉFH.

Le défi demeure, car il est difficile de choisir des indicateurs qualitatifs révélateurs et d'avoir les moyens, le temps et l'appui des collègues pour faire le suivi et rendre compte des développements. Une des solutions mentionnées est d'intégrer les mécanismes d'imputabilité dans la politique ÉFH.

Comment surmonter les défis opérationnels, comment opérationnaliser et articuler les différents plans (le plan institutionnel, des bailleurs de fonds, etc.)?

Le plan d'action n'est pas indispensable. Les outils peuvent être mis en place avant même la rédaction d'un plan d'action. Un constat important à partager, l'intégration ÉFH au sein d'une organisation est un long processus. Pour une OCI qui a des ressources ÉFH, une volonté politique du C.A., un environnement favorable, cela a pris tout de même 15 ans pour se rendre à aujourd'hui et il reste encore beaucoup à faire.

Comment évaluer les résultats? Quoi faire il n'y a pas de résultats? Est-ce qu'on doit capitaliser sur le succès des femmes?

Il faut identifier les changements, aussi petits soient-ils, accomplis au sein de notre OCI et valoriser ces réussites. Il faut aussi avoir des attentes réalistes et adaptées au contexte afin de ne pas se décourager.

Comment impliquer les hommes?

Certaines organisations n'ont pas de politique ÉFH, mais plutôt un comité équité qui regroupe l'exclusion des femmes avec les autres exclusions. Cette approche globale a l'avantage d'attirer davantage d'hommes. Il y a peut-être une approche plus globale à développer.

Il y aurait peut-être un impact plus important si l'on abordait l'ÉFH dans la même perspective que d'autres rapports de discrimination (race, âge, culture, orientation sexuelle, etc.). Il s'agit en effet des mêmes mécanismes de subordination qui sont à l'œuvre. Cela aurait l'avantage d'être plus rassembleur, mais le désavantage de risquer la dilution de l'aspect genre. Est-ce que l'intervention féministe intersectionnelle peut nous être utile?

Fiche CdP « Genre en pratique »
L'accompagnement des partenaires à l'intégration du genre

*Le contenu de cette fiche est le fruit des discussions
faites par les membres de la CDP en date du 28 janvier 2010.*

La question de l'égalité entre les femmes et les hommes (ÉFH) est un sujet délicat, car il concerne les valeurs profondes d'une collectivité. L'accompagnement des partenaires doit être pensé et se faire sur du long terme, car on parle inévitablement de changement. Le changement des mentalités est un travail de longue haleine qui nécessite du temps et un climat de confiance.

CONSTATS :

- Les organisations se donnent souvent des objectifs d'intégration ÉFH, mais pas forcément les moyens pour les atteindre;
- Il existe une déresponsabilisation d'un niveau à l'autre (de l'ACDI aux OCI aux volontaires aux organisations);
- Manque de cohérence entre le discours et les pratiques en ÉFH au sein des organisations.
- Souvent par manque de temps, la personne conseillère genre se centre sur le développement de projets spécifiques (ex. l'appui aux organisations de femmes) au détriment de l'appui des projets transversaux (formation de ses collègues, intégration ÉFH dans les projets et programmes). Aussi, cela est souvent tributaire du contexte et de l'intérêt de la personne recrutée;
- Les mandats des personnes coopérantes sont parfois trop larges ou liés à une conception du développement des années 90' qui se limitaient à comptabiliser les femmes et les hommes;
- Pour les personnes volontaires non spécialistes en ÉFH, ce n'est pas facile de l'intégrer dans leurs mandats. La formation de base offerte n'est souvent pas suffisante.
- Il y a une capacité limitée à intégrer l'ÉFH dans la programmation par manque de ressources (humaines et financières) pour accompagner les partenaires et soutenir la participation au comité genre des partenaires sectoriels d'un OCI canadien (déplacements, hébergements, etc.);
- Il y a souvent une difficulté d'assurer la pérennité du comité genre de l'organisation partenaire après le départ de la personne volontaire;
- C'est parfois difficile d'obtenir la participation et l'aval des organisations partenaires par manque d'intérêt;
- Il y a aussi un manque d'intérêt fréquent chez les femmes pour certains secteurs, dont l'économie et les technologies qui peuvent servir à assurer la pérennité de leurs initiatives, groupes ou projets;
- Il est difficile d'avoir une autonomie politique et sociale s'il n'y a pas une autonomie économique.

DÉFIS À SURMONTER :

- La tradition à respecter : quand ça fait notre affaire. Souvent au détriment des femmes qui portent justement tout le poids d'être les garantes de la tradition, des us et coutumes et de la culture traditionnelle;
- Savoir comment partager le temps de la personne conseillère entre l'appui des projets spécifiques (appui aux organisations de femmes) et transversaux (avec les partenaires mixtes);

- La formation des collègues et membres de l'organisation terrain pour ne pas limiter la connaissance à la conseillère ÉFH « experte »;
- Aller au-delà des résultats quantitatifs dans l'évaluation des projets ou programmes;
- La transversalité de la question genre dans les projets et les programmes :
Un plus, car on vise que ce soit une préoccupation de tous
Un bémol, car elle comporte un danger de dilution
- Multiplier les **échanges Sud-Sud** entre organisations de femmes et/ou de la promotion des droits des femmes;
- Favoriser une **mise en commun des organisations canadiennes** pour appuyer les partenaires qui essaient de réfléchir et d'échanger ensemble sur le terrain
- Développer une **approche plus transversale**; tous les mandats pourraient intégrer un libellé de l'intégration ÉFH - a-t-on le moyen de nos ambitions? Il y a des enjeux au niveau de la formation;
- Faire **un état de la situation** et partir des constats établis pour travailler à l'intégration de l'ÉFH. Faire des **focus groupe** dans le cadre d'une recherche;
- Être précis sur la demande aux partenaires face à l'ÉFH, **nommer les vraies choses** c'est-à-dire : on parle de participation des femmes, d'intégration des femmes et d'amélioration des conditions de vie des femmes plutôt que de parler de genre ou d'égalité.

LEÇONS APPRISSES :

- Lorsqu'il est question du genre, le **soutien institutionnel** (RH et financier) fait une différence;
 - Il est important de créer un **climat de confiance** – lorsqu'un mandat porte sur un autre thème par exemple l'agriculture, c'est moins menaçant qu'un mandat sur le genre. En général, la question des femmes est intégrée dans les ateliers et dans les discussions;
 - **Tenir compte du contexte** (socioculturel, économique, etc.) dans lequel on se retrouve. Avoir des **attentes réalistes** par rapport à ce que l'on peut changer. **Différentes organisations ont différents moyens**, mais les défis sont souvent les mêmes;
 - Les **moments d'échanges** sont importants; on doit respecter le rythme des gens sur le terrain; l'organisation des groupes, la réalité terrain et négocier de petits changements;
 - On **choisit des partenaires** qui sont intéressés à travailler à intégrer l'ÉFH. On vérifie l'ouverture et l'intérêt des partenaires au changement
 - Lorsqu'il n'y a pas de personnes désignées, il est important que tout le monde **porte le dossier ÉFH**;
 - Le développement de l'approche transversale et sectorielle de l'ÉFH doit être accompagné de **ressources financières suffisantes** qui se reflètent dans la budgétisation de nos programmes.

CONDITIONS DE SUCCÈS :

Au niveau de la programmation

- ✓ Participation et aval des décideurs des organismes partenaires.
- ✓ Faire de l'intégration des femmes une condition préalable au partenariat.
- ✓ Faire suivre les moyens, la pratique avec le discours.
- ✓ Maintenir les actions spécifiques en intégration ÉFH.
- ✓ Intégrer l'ÉFH dans un plus grand nombre de mandats des personnes coopérantes.
- ✓ Des volontaires spécialisées et expérimentées en ÉFH.
- ✓ Dégager des ressources (humaines et financières) pour pérenniser les projets et la promotion en ÉFH.

- ✓ Indicateurs de résultats quantitatifs : aller au-delà, se donner des indicateurs de résultats qualitatifs qui concordent avec les résultats qu'il est possible d'atteindre.
- ✓ Trouver des moyens pour que la présence des femmes soit plus que symbolique (ex. en assurant la représentativité de tous les groupes dans les activités (% de jeunes, de femmes, de personnes âgées, d'hommes, etc.). La participation entraîne souvent d'elle-même le leadership.
- ✓ Des activités de promotion de l'ÉFH (formations annuelles, l'organisation de rencontres et activités ÉFH, etc.).

Au niveau du réseautage

- ✓ Identification d'un réseau national de femmes ou ONG spécialisée en ÉFH (trouver des appuis locaux pour faire avancer la question).
- ✓ Des opportunités de réseautage à l'international favorisant une autre vision des relations et enjeux femmes-hommes.
- ✓ Faire des jumelages d'expériences qui ont donné des résultats.
- ✓ Réseauter les femmes qui sont dans des lieux de pouvoir (politiques, associatifs, en entreprises, au gouvernement) pour qu'elles se soutiennent mutuellement et qu'elles prennent conscience des attentes et de la pression qu'elles peuvent subir et qui peut agir sur leur rendement, qu'elles s'organisent des formations, etc.
- ✓ Appui et implication du réseau national de femmes ou ONG spécialisée en ÉFH locale dans la mise sur pied d'un comité genre qui réunit les partenaires sectoriels d'un OCI canadien.

Au niveau stratégique

- ✓ Avoir des hommes et des femmes alliés dans des positions de pouvoir.
- ✓ Diversifier les stratégies d'intégration ÉFH.
- ✓ Favoriser la représentativité des femmes dans les instances décisionnelles. La participation entraîne souvent d'elle-même le leadership.
- ✓ La création d'un comité genre national permet de combiner les préoccupations des groupes de femmes, des groupes mixtes en milieu rural et urbain.
- ✓ Favoriser le transfert des connaissances (trouver des outils pour diffuser les informations reçues dans des activités de formation et d'information ÉFH)
- ✓ Formation de personnes militantes et compétentes.

MANDAT DES PERSONNES COOPÉRANTES en matière d'égalité entre les femmes et les hommes

Cette section est un travail d'analyse/synthèse des différents mandats que les OCI ont donnés ou donnent aux personnes coopérantes en matière d'égalité entre les femmes et les hommes

Objectifs/résultats visés :

1) Amélioration des connaissances des partenaires de l'approche genre :

- Renforcer/améliorer la compréhension et la connaissance des partenaires de l'approche ÉFH

2) Renforcement des capacités du partenaire en matière d'intégration du genre au niveau institutionnel ou des projets :

- Partenaire a de meilleures capacités pour travailler sur la question des relations hommes-femmes dans le cadre de ses projets
- Partenaire a une vision claire du niveau d'intégration de l'approche genre dans son organisation
- Renforcement du partenaire dans le domaine de l'intervention féministe

- Mise en application d'un plan d'action en genre et développement au sein des instances de l'organisation
- Améliorer l'intégration de l'approche GED dans toutes les activités de l'ONG
- Développer un ensemble de services de formation et d'appui-conseil aux partenaires à intégrer la dimension ÉFH dans leurs actions de développement
- Accroître les capacités d'agir sur les enjeux nationaux et régionaux
- Renforcer les échanges et la synergie entre les organisations nationales et régionales dans le but d'influencer l'élaboration et la mise en application de politiques en faveur des femmes

3) Changements organisationnels :

- Amélioration de l'accès des femmes aux postes de responsabilité au niveau des instances des fédérations
- Partenaire est en mesure de faire des changements organisationnels liés à la question du genre
- Appuyer les partenaires à définir et mettre en œuvre un dispositif ou mécanisme de promotion et d'intégration de l'ÉFH dans ses actions
- Renforcer les capacités du partenaire dans la systématisation/capitalisation de son expérience en ÉFH
- Appuyer les partenaires dans sa démarche d'adaptation/amélioration de ses outils de mise en œuvre de l'ÉFH
- Contribuer à l'appropriation de la politique nationale genre par le partenaire et à l'établissement de relations d'échanges avec d'autres organisations et institutions locales engagées sur les questions d'égalité entre les femmes et les hommes.

Types d'activités réalisées :

Auprès des partenaires locaux

- ◆ Assurer la promotion et la formation sur l'approche ÉFH au sein des organisations.
- ◆ Appuyer les partenaires dans l'élaboration, la mise en œuvre et le suivi/évaluation de leur politique/stratégie ÉFH.
- ◆ Mener un audit genre.
- ◆ Appuyer un processus de planification du plan d'action des recommandations ressorties de l'audit genre.
- ◆ Diagnostic des besoins en formation.
- ◆ Mise en place d'un répertoire de documents traitant de l'aspect genre.
- ◆ Alimenter la réflexion et développer des outils sur des questions touchant l'égalité et l'équité entre femmes et hommes.
- ◆ Élaboration d'un plan d'action GED.
- ◆ Mise en application d'un plan d'action GED.
- ◆ Animer formation pratique et ateliers sur le GED.
- ◆ Élaboration d'un guide d'intervention sur le GED pour le personnel.
- ◆ Élaboration et diffusion de la politique GED.
- ◆ Révision « genrée » des documents de gestion, des projets, des activités.
- ◆ Répertoire, développer et tenir à jour des outils sectoriels et une méthodologie pour l'analyse ÉFH adaptés aux besoins des projets des partenaires.
- ◆ Création de partenariats avec des ONG à caractère féminine.
- ◆ Promotion de l'ONG auprès des ONG féminines.
- ◆ Appuyer le partenaire à devenir un des acteurs nationaux majeurs en ÉFH.
- ◆ Contribuer à l'identification de partenaire ou réseau d'organisation de femmes au Canada.

Au niveau de l'ONG canadienne

- ◆ Veiller à ce que chaque nouveau projet ou programme inclue une stratégie GED et un plan d'action.
- ◆ S'assurer de la prise en compte des enjeux GED dans les espaces de concertation et de décision.
- ◆ Assurer la capitalisation des expériences et des leçons apprises dans l'intégration de l'ÉFH au sein de chaque organisation en vue d'alimenter le programme.
- ◆ Orienter et appuyer la mise en œuvre des engagements de l'ONG canadienne en matière d'égalité entre les sexes.
- ◆ Assurer la mobilisation, la formation, l'accompagnement et l'appui-conseil de l'équipe en matière d'égalité entre les sexes.
- ◆ Appuyer le développement d'une analyse et réflexion stratégique constante sur les enjeux liés à l'ÉFH.
- ◆ Appuyer ou renforcer le développement d'une programmation spécifique en ÉFH (thématiques telles que violence faite aux femmes, leadership des femmes, autonomisation économique et politique des femmes...).
- ◆ Contribuer au rayonnement et au renforcement du leadership de l'ONG canadienne et de ses partenaires en matière d'ÉFH

RECOMMANDATIONS sur l'accompagnement des partenaires en matière d'ÉFH:

- Lors de l'appui aux groupes de femmes, on doit être vigilant, car il y a souvent des différences entre les revendications des groupes de femmes en milieu urbain et rural qui n'ont pas forcément les mêmes besoins;
- L'appui réalisé par des volontaires et des partenaires du sud à l'intégration ÉFH s'avère souvent mieux adapté aux spécificités culturelles et aux enjeux locaux;
- Si on utilise le terme genre ou égalité, il faut bien garder en tête et référer au cadre d'analyse féministe relatif aux rapports de pouvoir, au patriarcat qui sont en filigrane de la toile sociale et des conditionnements différents des femmes et des hommes.

MATIÈRE À RÉFLEXION :

Se rappeler chacune des étapes qui favorisent l'intégration de l'ÉFH : analyser les besoins et le contexte, assurer la mise en œuvre du projet et l'établissement de la confiance nécessitent du temps.

Les attentes doivent aussi tenir compte du fait qu'on ne change pas des rapports de sexe inégaux qui ont cours depuis des millénaires à l'intérieur d'un mandat de coopération ... les changements de mentalité sont difficiles à faire et ne sont pas toujours faciles à évaluer.

Sites Internet d'intérêt

Guide "Intégration de L'Approche Genre dans les Projets de Développement", Genre en Action
<http://www.genreenaction.net/spip.php?article6402>

BRIDGE a pour ambition de répondre aux besoins d'information des activistes, des praticiens et des décideurs basés dans le Sud. <http://www.bridge.ids.ac.uk/non-english.htm#français>

Siyanda est une base de données en ligne de ressources sur le genre et le développement à travers le monde. Il est également un espace interactif où les praticiennes et praticiens peuvent partager idées, expériences et ressources. <http://www.siyanda.org/>

Obstacles, solutions et moyens identifiés au niveau institutionnel :

Obstacles	Solutions	Moyens
<p>Barrière sexo-spécifique.</p> <p>Enjeux de pouvoir (accès des femmes au rôle décisionnel).</p> <p>Isolement et épuisement des femmes occupant des postes de pouvoir dans les organisations.</p> <p>Ambiguïté des concepts ÉFH.</p> <p>Spécialisation nécessaire des volontaires (ÉFH et autres aspects).</p> <p>Manque de compétences ÉFH à l'interne de nos organisations.</p> <p>Les jeunes volontaires croient que l'ÉFH est atteinte ici.</p> <p>Isolement des ressources ÉFH dans l'organisation.</p> <p>Culture patriarcale dans les organisations partenaires.</p> <p>Hommes qui représentent des organisations de femmes (en Afrique par ex.).</p>	<p>Les directions des organisations doivent soutenir les femmes et les changements ÉFH.</p> <p>Reconnaître nos propres enjeux ÉFH de pouvoir (au sein de nos organisations).</p> <p>Avoir des attentes réalistes qui tiennent compte du contexte.</p> <p>Capitaliser sur les savoirs des coopérantes seniors en matière d'ÉFH.</p> <p>Création d'espace de transfert et de mobilisation à l'interne de nos organisations (comité ÉFH, CdP, communauté virtuelle, etc.).</p> <p>Avoir des critères de recrutement pour le personnel et développer des objectifs ÉFH dans les mandats.</p> <p>Formation ÉFH du personnel.</p> <p>Sensibiliser à la fois sur le chemin parcouru en ÉFH et les écarts qui demeurent.</p> <p>Démontrer les avantages concrets de l'ÉFH.</p> <p>Identifier les hommes alliés et travailler avec eux.</p>	<p>Se rapprocher des groupes de femmes pour avoir accès à un bassin plus militant et formé.</p> <p>Distinguer la promotion ÉFH, de l'intégration et du changement organisationnel.</p> <p>Capitaliser sur les compétences en équité.</p> <p>Mentorat des jeunes ex-volontaires avec les nouveaux volontaires en formation (et les plus âgées avec les jeunes).</p> <p>Transfert des connaissances et des expertises (pont intergénérationnel et interorganisationnel).</p> <p>Mobilisation des connaissances pratiques et théoriques.</p> <p>Impliquer d'autres acteurs ex. chercheurs, des décideurs, spécialistes en genre et droits des femmes impliquées dans les mouvements des femmes et certaines sont dans les pays et les organisations dans lesquels nous travaillons.</p> <p>Valoriser l'intégration des hommes à l'ÉFH pour une plus grande influence avec les hommes.</p> <p>Faire la promotion des histoires de succès, démontrer les gains obtenus pour la collectivité en général.</p>

Obstacles, solutions et moyens identifiés au niveau de la Programmation :

Obstacles	Solutions	Moyens
<p>Besoins « techniques/pratiques » des partenaires.</p> <p>Facteurs socioculturels qui limitent l'application du mandat.</p> <p>Manque d'analyse du contexte socioculturel et une analyse comparative entre les sexes pour cibler nos stratégies (manque de données et connaissance du milieu).</p> <p>Mandat souvent trop court pour l'adaptation socioculturelle et le changement des mentalités.</p> <p>Vision et mandat à court terme.</p> <p>Manque de suivi après la prise de conscience des problématiques ÉFH. Le départ de la volontaire peut laisser de nombreuses choses en suspend...</p> <p>Manque de continuité dans les financements.</p> <p>Manque de budget et de temps alloués à une analyse préalable à la soumission de projet.</p> <p>Manque de définition des objectifs ÉFH des volontaires.</p> <p>Manque de contrôle dans l'intervention des volontaires (variable selon la personnalité, le vécu et les compétences).</p> <p>Projets lancés sans véritable consultation des besoins des femmes.</p> <p>Le quota de participation des femmes dans les réunions ne suffit pas.</p>	<p>Mieux définir les objectifs ÉFH et les fixer avec le partenaire.</p> <p>Connaissance du contexte socioculturel</p> <p>Cibler les priorités parmi tous les besoins exprimés avec le partenaire.</p> <p>Accompagnement à long terme.</p> <p>Analyse et suivi constants (débriefing, solutions, leçons apprises qui sont réintégrées aux actions suivantes). C'est-à-dire développer une pratique réflexive et intégrée.</p> <p>Accroître la durée et améliorer la qualité des formations du personnel et des volontaires des OCI.</p> <p>Discrimination positive pour pousser le leadership des femmes.</p> <p>Avoir des jeunes femmes « modèles » ou « leaders ».</p>	<p>Faire l'analyse des besoins et consulter les femmes avant de passer à l'action.</p> <p>Analyse sexo-spécifique des projets (comparative entre les sexes).</p> <p>Avoir accès à des analyses à jour de diagnostic sur les droits des femmes dans chaque pays.</p> <p>Faire des alliances avec certains partenaires (autorités politiques, religieuses, etc.) pour faire avancer les mentalités.</p> <p>Faire davantage le parallèle avec les luttes des femmes au Québec pour réaliser que les évolutions des mentalités prennent du temps et réfléchir aux moyens pour y arriver.</p> <p>Travailler en binôme conseillère canadienne /conseillère locale.</p> <p>Outils pour garantir la prise de parole et responsabilités des femmes.</p> <p>Mettre en place des formations au leadership et à la gestion pour que les femmes prennent confiance.</p>

La théorie du changement : approche réussie pour intégrer le genre

Étude de cas – PACE : Partnership for Cross-Sectoral Engagement

Le contenu de cette fiche est le fruit des discussions des membres de la CDP avec des intervenant-es de PACE:

Raymond Genesse - Directeur du programme et

Andrea Lindores - Spécialiste en Évaluation, Suivi et Apprentissage du programme, accompagné

de Rex Files, formateur à Gender@Work le 28 avril 2010.

Est-ce qu'on peut réellement prétendre qu'un projet nous permet d'atteindre l'égalité entre les femmes et les hommes? L'atteinte de l'égalité est un processus évolutif, c'est un ensemble d'interventions, de différents projets et intervenants sur plusieurs années dans une même communauté qui finissent par changer les mentalités. Les rapports hommes-femmes sont tellement ancrés dans les croyances et pratiques, cela ne peut pas changer en un seul projet.

L'expérience de PACE d'Oxfam Canada au Soudan ainsi que celle de Gender@work nous permet néanmoins de tirer quelques leçons et pistes de réflexion quant à l'implication des hommes dans l'intégration de l'ÉFH.

Voici les deux principes de bases importants pour faciliter la prise en compte de la dimension genre :

1) Développer une pratique réflexive

Avoir conscience des hypothèses de base qui orientent la conception et la mise en œuvre de nos projets. Quelles sont les **hypothèses de base qui ont orienté les choix** de nos projets? **Réfléchir aux prémices**, à nos hypothèses de départ.

La **pratique réflexive met l'accent sur la diversité** des expériences et des connaissances. Cette diversité perçue comme une richesse fait que l'on ne dépend pas uniquement sur l'expérience ou la connaissance d'un-e expert-e .

À la base de la pratique réflexive, on retrouve toute la **puissance des méthodologies participatives**, qui dans un contexte de discussion et des processus ouverts, favorisent l'échange entre les pairs.

2) Développer des méthodologies inclusives

Choisir les interventions selon le contexte; une approche d'engagement des hommes dans le processus de changement. C'est-à-dire, inclusive de ceux qui nous ont exclus...

Les 6 leçons tirées de l'expérience de PACE au Soudan

1. S'appuyer sur une théorie du changement

2 théoriciens :

- a) le concept de liberté et non-liberté d'Amartya Sen;
- b) l'approche du professeur suédois Goran Hyden.

Le contexte dans lequel se déroule le projet est caractérisé par le désespoir, le cynisme à l'égard des étrangers, notamment à cause de projets ratés dans le passé. Dans ces circonstances, il était très important d'éviter l'improvisation, car si les partenaires éthiopiens ou soudanais devenaient cyniques à la fin du programme, cela signifierait un autre échec.

Le rôle des gouvernements, c'est de donner l'espoir aux citoyens. (Jean Chrétien)

Le programme de participation citoyenne lancée en 1997 et conclu en mars 2010 fut de 12 millions de dollars sur 12 ans. Le programme n'était pas basé sur un cadre logique d'analyse, mais plutôt sur les théories de Sen et Hyden qui constituait en fait la base. Quand on alimente un programme de concepts théoriques valables, qui fournit entre autres une idée claire de comment le citoyen s'engage au niveau local, cela développe tout le potentiel de l'action. Cependant, il est plutôt rare que l'on permette à un programme de se développer sur 10 ans.

2. Identifier des partenaires porteurs et s'imprimer de leur réalité

Il est capital d'observer et d'analyser qui fait quoi sur le terrain, c'est la première étape pour donner le ton au programme. Il faut avoir une idée claire de qui sont les acteurs, les différents intérêts et savoir ce qui donne l'espoir et ce qui désespère. Pour ce faire, l'équipe s'est donné

Il faut **imprégner notre pratique de la réalité de nos partenaires**. Créer un espace de dialogue entre nous et nos partenaires, mais aussi les partenaires entre eux. Cela demande du temps, de l'écoute et la **volonté** de changer les choses. On travaille sur le visible (bureau, infrastructures, etc.) mais surtout sur l'invisible. Qu'est-ce qui **motive** nos partenaires? Quels sont les **changements** auxquels ils aspirent et pourquoi? « Quel est le feu qui vous habite? » Par exemple, un chef religieux très conservateur a embrassé l'idée de travailler à l'amélioration des relations hommes-femmes après avoir raconté qu'enfant, il avait vu sa mère boire dans la marre des chèvres. Il s'est dit que plus jamais une mère ne devrait mettre ainsi sa santé en danger et cela l'a motivé à travailler sur l'accès à l'eau potable pour tous dans son village.

Nos projets sont très souvent ancrés dans ce que nous percevons (avec ou sans nos partenaires) comme étant des besoins qui s'inscrivent dans une réalité.

Le programme PACE ne s'est pas intéressé à ce type de réalité, mais a plutôt mis de l'avant une approche de **participation citoyenne** basée sur un fondement théorique : **La théorie du changement** selon **Amartya Sen**, un économiste Allemand et son livre : **From Poverty to Power : how active citizens and effective states can change the world.**

Cette théorie du changement aborde la notion de « **Freedoom and Unfreedom** » et amène les citoyens à engager les autorités publiques dans le changement. Pour pousser plus loin cette réflexion avec ses partenaires, PACE s'est également inspiré de **Goran Hyden** et de son concept de *participation citoyenne* tel que décrit dans : **Buiding civil society against all odds : the partenship for cross-sectoral engagement.**

des outils pour analyser ces informations, accélérer cette enquête et permettre une réelle écoute de l'environnement. Ceci a permis d'identifier les partenaires avec qui travailler dans le programme.

Peu d'acteurs dans cette région du monde ont la volonté et/ou la capacité de transformer leur société. Il était important de prendre le temps d'identifier ceux et celles qui semblaient être les plus porteurs.

3. Travailler à partir de l'identité de ces partenaires.

Donner l'espace à la parole et se retenir pour ne pas influencer le processus. Attention à ne pas changer la nature des relations de travail des

Travailler à partir de l'identité de nos partenaires : Hold your horses !! Il faut créer de l'espace. Notre agenda et votre agenda (PACE a fait et soumis son LFA à l'ACDI, puis l'a mis de côté pour laisser les partenaires définir l'agenda. Les résultats mentionnés dans le LFA ont été atteints, mais ce sont les partenaires qui ont mis sur la table ce dont ils avaient besoin et qui ont déterminé les ressources et les activités).

Tenir la barre très haute : c'est souvent difficile de créer l'étincelle qui va entraîner le changement, mais pour y arriver, il faut avoir un comportement exemplaire, humble et rigoureux. « Si nous voulons changer les pratiques d'exclusion, il ne faut pas créer de nouvelles normes qui vont exclure ceux qui ont pratiqué cette exclusion » (Michelle Friedman, social change facilitator).

organisations.

4. Tenir la barre très haute, inspirer...

Les sociétés impliquées dans le projet PACE étaient extrêmement conservatrices et patriarcales, ce qui par conséquent demandait

beaucoup d'énergie pour insuffler le changement. Ce changement s'est donc effectué sur le très long terme. C'est un défi pour l'équipe de projet d'accepter qu'il n'y a pas de recettes préconçues. Tout s'adapte en fonction de la réalité des partenaires et du rythme auquel ils s'engagent dans le changement.

5. Rendre l'espace entre les partenaires et l'équipe plus poreux.

Réduire certaines frontières et barrières qui peuvent exister entre les membres d'une équipe de projet et les soi-disant bénéficiaires (organisations). Reconnaître que les membres de l'équipe vont aussi apprendre en accompagnant les organisations.

Rendre l'espace qui existe entre nous et nos partenaires poreux : Il faut réduire les frontières. Il y a des choses qu'on ne peut/veut pas changer. Notre salaire par exemple. Mais la façon de gérer les budgets, la participation aux prises de décision, les difficultés auxquelles nous faisons face (informer les partenaires de nos défis et difficultés!!), les préoccupations ou interrogations que nous pouvons avoir face au bien-fondé d'un projet, etc. Il faut créer un espace où l'information et le pouvoir circulent. Il faut mettre en contact nos différents partenaires dans cet espace, et savoir écouter, observer...

Certaines barrières ne se changent pas, mais d'autres se changent : par exemple, l'équipe confiait ses crises dans un *think tank* auquel certains partenaires participaient. Cela montrait que les gestionnaires de projet incluant les internationaux avaient des apprentissages à faire et que toute erreur pouvait être source de réflexion pour analyser et tirer des leçons.

6. Tenir le coup.

Travailler dans l'informel, c'est aller à contre-courant de l'industrie de la coopération, alors que l'ACDI et les bailleurs de fonds veulent du formel, un cadrage très spécifique et clair qui repose sur les principes de la GAR. Pendant les 6 premières années, il y avait un grand écart entre le cadrage

Tenir le coup! Parce que l'approche préconisée par PACE va à contre-courant de « l'industrie du développement », parce que la majorité des projets s'intéressent aux changements formels et institutionnalisés plutôt qu'aux changements informels qui touchent les valeurs et les croyances. Parce qu'il faut faire un effort réel pour s'instruire sur la théorie du changement, que cela prend du temps, de la volonté et un engagement profond et sincère.

traditionnel de la GAR et le cadrage plus théorique et itératif du projet. Celui du projet PACE mettait beaucoup PLUS d'accent sur les processus, que les résultats à atteindre.

Présentation du Projet PACE : Partnership for Cross-Sectoral Engagement

- Pas d'idée préconçue des résultats et des activités : plutôt un soutien aux partenaires pour apprendre de leurs propres expériences et partager ensemble puis analyser eux-mêmes les succès, les échecs et les changements souhaitables.
- Apprendre avec les partenaires : le personnel de PACE apprenait en même temps que les partenaires.
- Au départ les concepts d'égalité entre les sexes et du droit des femmes ne sont pas acceptés parce qu'ils sont associés à l'Occident et cela pose problème dans le contexte culturel et religieux.
- Point d'entrée : les relations entre les hommes et les femmes.

Les organisations partenaires : une organisation de femmes et des organisations mixtes, travaillant sur la jeunesse, les services de base, les services communautaires, l'éducation des femmes et filles... Il s'agit d'une variété des organismes en termes de publics cibles, de structuration et d'institutionnalisation.

Suivre ce lien pour une description des partenaires :

<http://www.genderatwork.org/horn-of-africa-oxfam-pace-program-participants>

Processus : Les consultants de *Gender at work* allaient dans une communauté et avaient une rencontre avec chaque organisation et ses membres. Les membres racontaient comment l'organisation s'était formée, et les difficultés éventuelles dans les relations hommes-femmes.

- Il y avait une confiance entre les organismes, car PACE travaillait déjà avec eux sur d'autres projets par le passé. Il y avait également une saine pression exercée par les pairs, car tous se sentaient coresponsables du succès du projet.
- Une équipe mixte de chaque organisation s'est chargée de concevoir le projet de changement et de voir au développement d'un plan d'action selon leurs besoins de base pour améliorer les relations entre les femmes et les hommes au sein de leur organisation.
- Les plans d'action ont impliqué les hommes dès le début du processus en tant que concepteurs et partie prenante du plan d'action. Ils étaient les cibles de changement et dont les mentalités ont changé au cours du processus de réflexion.
- Chaque plan d'action, défini par les organisations, se voyait octroyer un financement - entre 2500 et 25 000\$ canadiens.
- Ateliers entre pairs : sociétés traditionnelles, conservatrices, très isolées, mais ces ateliers donnent un sentiment d'appartenance et permettent de développer ensemble les réflexions.
- Déroulement en 3 langues : anglais, arabe, amharique.
- L'équipe de projet assurait un accompagnement/coaching dans la mise en œuvre.

Quelques solutions qui ont été trouvées par les groupes pour faire face aux défis liés au changement des mentalités :

- Former des équipes d'agents de changement (idée lancée par l'une des organisations et reprise par plusieurs autres organisations participantes).
- L'emploi de proverbes et d'expressions religieuses pour assurer un lien avec la réalité culturelle.
- L'utilisation de rassemblements informels pour parler des relations hommes-femmes.

Quel était l'implication ou le rôle des hommes?

- Ce n'était pas un objectif programmé au départ, mais on espérait que les hommes participeraient d'eux-mêmes.
- Le fait que plusieurs groupes aient ciblé leur intervention pour le changement : parler avec les chefs de village ou les chefs spirituels a amené à impliquer davantage d'hommes.
- L'équipe était consciente que pour changer les normes et les pratiques d'exclusion, il ne fallait pas avoir des nouvelles normes qui auraient comme effet l'exclusion des exclueurs.

Depuis 2005, *Gender at work* a mené ce processus 5 fois sur une durée de 2 ans environ à chaque fois avec la participation de groupes de plusieurs pays. Une participation de 65 % d'hommes a été constatée. **C'est en parlant de changement dans les relations hommes-femmes qu'on peut impliquer les hommes.**

Quels sont les impacts du programme?

Il n'y a pas eu d'évaluations externes et l'expérience est récente, mais il y a eu des témoignages sur les impacts des plans d'action mis en œuvre :

1) au niveau des organismes partenaires qui ont participé :

- 143 personnes formées dans 8 organisations;
- Développement de nouvelles politiques sensibles au genre (embauche de femmes, politiques genre, programmation genre);
- Plus grande participation des femmes dans les organismes;
- Les directions de ces organismes développent de nouvelles formes de *leadership*.

2) au niveau des communautés que ces organismes partenaires touchent.

- Plus de 4000 personnes formées sur des questions touchant l'égalité entre les femmes et les hommes : ce qui peut découler sur des changements à long terme dans les communautés;
- Élection de femmes dans des comités villageois;
- Accès accru à l'éducation et la formation, accès aux services de base;
- Les hommes s'engagent dans des tâches traditionnellement féminines*;
- Réduction des pratiques qui minent la santé et le bien-être des femmes et filles*
- Relations intimes améliorées entre les femmes et les hommes**.

3) au niveau des actions du gouvernement

- Élection de femmes à des postes politiques;
- Reconnaissance par les gouvernements de certaines législations progressistes;
- Certains villages interdisent la circoncision

* * Ces changements sont mesurés par le témoignage des participantes.

DISCUSSION

Composition des équipes de réflexion sur le changement : quelle est la composition idéale?

- Ce n'est pas obligatoire d'avoir des équipes mixtes pour que le changement arrive. On se fixe ça comme hypothèse de départ alors que ce n'est pas une obligation.
- Par contre, il semble important qu'il y ait des personnes d'influence (des chefs, des directeurs), car elles vont multiplier (ou décupler, mais pas démultiplier) l'impact du programme. Il faut donc travailler avec des organismes qui ont soit un intérêt financier à participer, soit une réelle volonté politique.
- **Former des hommes oui, mais il faut s'assurer en parallèle de l'autonomisation des femmes sinon**, ce sont les hommes qui vont aller dire aux femmes quoi faire, ce qui perpétue la domination masculine.

Comment en savoir plus sur l'approche de Hyden et Sen?

- Sur le site de PACE
- Capacité d'articuler, mobiliser, négocier
- Étape finale : comment engager un organisme dans la capacité au changement
- Théorie sur comment les citoyens peuvent exercer leurs droits

Y a-t-il eu des cas où le programme a été abandonné?

L'idée du programme PACE associait un financement de projet à la formation donc motivation supplémentaire, mais dans les autres programmes de *Gender at work*, il n'y avait pas de financement et pourtant, les participants ont participé au programme pendant les 2 ans. Cependant, les changements ne sont pas toujours au rendez-vous : les organismes doivent faire preuve d'une volonté politique réelle pour mettre en place le changement. De plus, les organismes n'avancent pas tous au même rythme.

L'accompagnement par l'équipe de *Gender at work* est très sérieux et il y a beaucoup d'énergie qui est mise dans le suivi de l'évolution de l'état d'esprit de chacun des partenaires pour s'assurer qu'ils se sentent bien dans le processus.

Combien est-ce que ça coûte?

Le coût total incluant les honoraires des consultants et les déplacements de 6 organisations des différents pays vers le lieu des ateliers : 350 000 \$ sur 2 ans. Ceci inclut le financement des plans d'action des 6 partenaires. Mentionnons qu'il y avait une totale transparence dans la gestion des fonds.

Dans le cas de l'Afrique du Sud, *Gender at work* a mené la même dynamique pendant 2 ans avec 8 organisations pour un montant de 100 000 \$. Ceci n'inclut pas de financement de plans d'action des partenaires.

Comment savoir si ces résultats viennent du programme PACE ou d'autres facteurs?

On ne peut pas attribuer tous les résultats au programme. Ce sont les partenaires qui font le travail d'analyse, de réflexion et de mise en oeuvre de plans d'action pour le changement. Quelle est la durabilité des résultats? Ces groupes ont une durée de vie instable, mais ce qu'ils acquièrent comme connaissance reste. Ce qu'ils apprennent pendant le processus leur appartient.

Comment faire rayonner les projets, car ces initiatives ont souvent lieu à une échelle micro?

Dans la Corne de l'Afrique, l'expérience de la rencontre entre groupes de 3 pays est extraordinaire. Il y a un potentiel de rayonnement, car les personnes qui ont fait ce voyage et suivi ce processus sont devenues des références dans leur pays. C'est inspirant de voir ces personnes parler dans des contextes très isolés et de constater l'impact que cela peut avoir. Il y a une soif de connaissance, même dans des zones aussi démunies.

Que faire avec des moyens limités comme c'est le cas de la plupart des OCI québécoises?

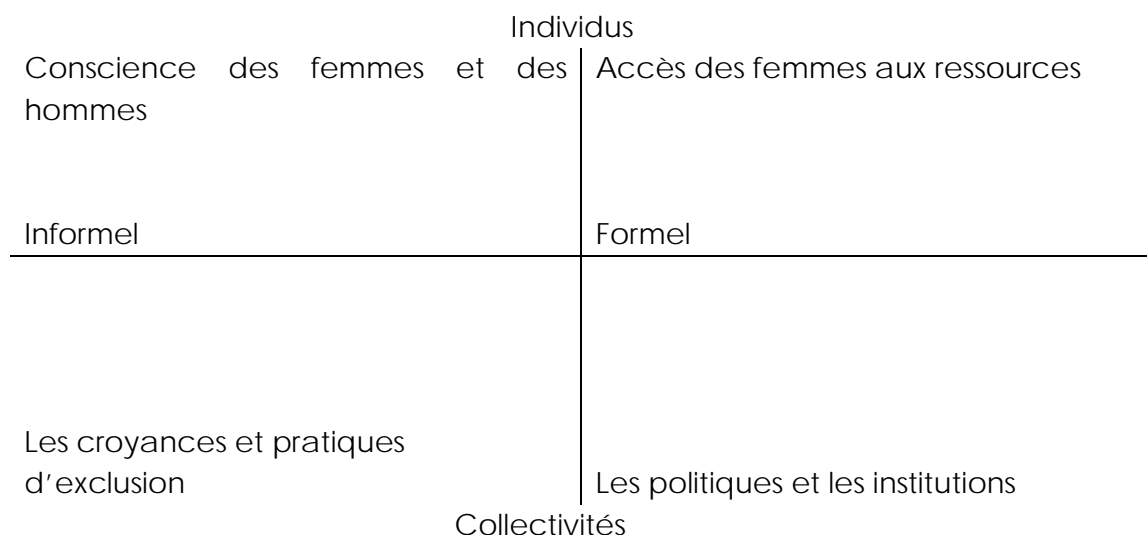
Quel est le processus? Il s'agit surtout d'assurer un accompagnement continu. *Gender at work* a fait un suivi avec chaque organisme, en assurant une présence de 6 jours sur une période de 6 mois. Il y a des crises organisationnelles qui se déroulent entre les ateliers. Mais les méthodes apprises sont souvent utilisées dans ces cas de crise. Des ateliers de 4-5 jours continus permettent de créer des liens. Une solidarité se noue entre les personnes et vient assurer une sorte de filet de sécurité qui permet le changement de se déployer.

Attention aux organismes avec qui l'on fait ce travail : il faut qu'elles soient sélectionnées avec soin avant de se lancer dans le processus. C'est leur **engagement** et leur **volonté politique** qui vont faire la différence!

Éléments de réflexion :

- Mettre les partenaires dans un rôle d'acteurs de ce changement au premier plan au lieu d'arriver avec une idée préconçue de comment le projet va se dérouler. Il faut revenir à nos valeurs.
- PACE a eu une influence assez profonde sur Oxfam Canada pour mettre en place beaucoup plus systématiquement le renforcement des capacités et *l'action-learning*.
- La force de PACE, c'est d'avoir gardé une liberté dans la manière d'atteindre les objectifs, d'avoir eu de l'argent de l'ACDI pour rester dans une liberté d'action et dans un style de projet.
- Approche déductive : on part d'une théorie et on l'applique à la réalité.
- Reste à développer comme point : l'accompagnement, les facilitateurs du processus.
- Inspirant. Ça nous montre une autre manière de faire de la coopération.
- Il existe des processus théoriques qui favorisent davantage le changement et l'inclusion des hommes. Il y a une spirale positive qui se crée dans l'interaction des partenaires qui participent à ces ateliers et ça marche.
- Il y a une expertise à développer pour accompagner au changement.
- La force de cette méthode = des ateliers stimulants qui créent un fort sentiment de solidarité et d'*autonomisation*.
- Sélectionner des participants pour leur engagement au changement et leur leadership.
- L'ÉFH repose beaucoup sur des démarches personnelles donc l'implication des individus est essentielle.
- Il y a beaucoup de recherches qui se font et n'y a pas de dialogue entre ce que les chercheurs écrivent et ce que les gestionnaires d'ONG font sur le terrain.
- Le site web de Gender at work présente davantage l'approche et propose des ressources sur les théories qui ont inspiré l'approche et des études de cas.

Grille d'analyse utilisée par Gender at work dans le cadre de Pace au Soudan :
4 axes d'intervention



Sites Internet d'intérêt et références

[Building civil society against all odds : the partnernership for cross-sectoral engagement \(PACE\)](#)

[Horn of Africa: Oxfam PACE Program Participants/ gender@work](#)

[From Poverty to Power : how active citizens and effective states can change the world](#)

Cette théorie du changement aborde la notion de « **Freedom and Unfreedom** » et amène les citoyens à engager les autorités publiques dans le changement. Pour pousser plus loin cette réflexion avec ses partenaires, PACE s'est inspiré de Goran Hyden et de son concept de participation citoyenne.

UNFPA, [Involving Men in Promoting Gender Equality and Women's Reproductive Health](#)

ONUSIDA : [Un forum tente d'impliquer les hommes et les garçons dans la réalisation de l'objectif de l'égalité entre les sexes](#)

GUIDE ET ARTICLES:

African Women's Development and Communication Network (FEMNET), 2008, [Defying the Odds, Lessons learnt from men for gender Equality now](#), 72p.

COCKBURN Cynthia, GEUSKENS Isabelle et al., 2010 may 24, [Action Pack 'Together for Transformation – Men, Masculinities and Peacebuilding'](#) , Women Peacemakers Program, The Netherlands/Pays-Bas.

ESPLEN Emily, October 2006, [Engaging Men in Gender Equality: Positive Strategies and Approaches. Overview and Annotated Bibliography](#), Bridge development center, UK.

Gender working team with CANTERA men, 2001, What it Means to Be a Man. Methodological Guide for Gender Work with Men (Masculinity), Nicaragua. (Aussi disponible en espagnol : cantera@nicarao.org.ni – canterap@cablenet.com.ni)

GUÉNETTE Françoise et DURAND Monique, "[Construire l'égalité des sexes - Que les hommes se lèvent !](#)" dans la gazette des Femmes, Vol. 26, no 4, p.24-30.

International Center for Research on Women (ICRW), 2007, [Engaging Men and Boys to Achieve Gender Equality. How Can We Build on What We Have Learned?](#)

KAUFMAN Michael, 2003, [Cadre d'action pour faire participer les hommes et les garçons à l'avancement de l'égalité entre les sexes et à l'élimination de la discrimination et de la violence à l'endroit des femmes et des filles](#). Préparé dans le cadre d'un contrat accordé par l'UNICEF.

Fiche CdP « Genre en pratique » Communauté de pratique

Historiquement « partager et [...] synthétiser des connaissances [forment] la base des liens sociaux et [constituent] le moteur du progrès collectif » (CEFRIO, p. 19).

Définition : « Un groupe de personnes ayant **en commun un domaine d'expertise** ou une pratique professionnelle, et **qui se rencontrent pour échanger, partager et apprendre** les uns des autres, face-à-face ou virtuellement » (Wenger, McDermott et Snyder, 2002).

La communauté de pratique (CdP) est un **lieu d'échange**, non hiérarchisé, régi par un principe **d'autogouvernance** entre collègues de travail.

Objectifs : L'objectif central identifié par les différents auteurs est l'apprentissage. La communauté de pratique permet de créer un réseau de partage horizontal qui favorise la circulation des idées et des connaissances au sein d'une organisation.

Que sont les connaissances? Outre les données, l'information et l'analyse, les connaissances relèvent aussi du **savoir-faire** (expertises), du **savoir-être** (expériences), **des compétences** et **des intérêts** des personnes qui constituent l'organisation. Dans les organisations, les connaissances qui ont souvent plus d'impacts sont celles qui sont **tacites**, « ce savoir-faire intangible, non codifié, difficile à exprimer par écrit et long à transmettre » (CEFRIO, p.17). La CdP est le lieu privilégié pour faire circuler les savoirs tacites et favorise le **partage et la co-construction des connaissances**.

Le développement des communautés de pratique est **un processus délicat** qui se **transforme** et qui **évolue** dans le temps.

Ce processus⁴¹ repose sur :

- Une dynamique interpersonnelle,
- La confiance,
- L'écoute,
- L'entraide,
- L'engagement individuel.

Défis :

Selon une étude du CEFRIO⁴², les quatre défis des communautés de pratique sont d'ordres :

1. Organisationnel : communiquer aux organisations avoir l'appui de son organisation pour participer;

2. Communautaire : Créer une valeur réelle pour les membres, l'adaptation à de nouvelles circonstances;

3. Technique : mettre en place un système qui facilite l'échange et la réflexion commune;

4. Personnel : s'ouvrir aux idées nouvelles et maintenir sa détermination à développer la communauté, développer sa capacité au changement.

Historique : Le terme communauté de pratique émerge vers la **fin des années 1980** par Étienne **Wenger** et Jean **Lave** dans « la quête d'une nouvelle théorie de l'apprentissage » (CEFRIO, 2005). Les communautés de pratique se veulent donc une « ressource favorisant l'apprentissage entre pairs, [elles] confèrent la responsabilité de la gestion du savoir à ceux qui en ont besoin [...] » (CEFRIO, 2005).

⁴¹ CEFRIO, 2005.

⁴² CEFRIO 2005, p. 22

La **capacité à dégager du temps** pour participer à la communauté est essentielle et peut aussi être un défi important pour les membres. Ceux-ci doivent disposer de suffisamment de temps pour coopérer et faire des apprentissages significatifs. Une étude du CEFRIO note qu'« il faut un certain temps avant que les membres de la communauté réalisent la valeur de leur contribution » (p. 38, CEFRIO, 2005).

Un autre défi important soulevé dans la littérature est d'apprendre à **composer avec les différentes tensions inhérentes aux communautés de pratique (volontaire vs circonscrit/fermée vs ouverte/ échanges, existences, structures informelles vs formelles)**. On doit apprendre à « structurer la spontanéité » (p. 41, CEFRIO, 2005).

Facteurs de succès : La communauté de pratique repose sur un **principe de réciprocité généralisée** : « en partageant son savoir, on investit dans les actions de la communauté » (CEFRIO, p.13). Dans le partage des expertises et expériences, ce qui compte c'est **l'apprentissage, la passion et le professionnalisme**.

Quelques **facteurs contribuant au succès** ⁴³ :

- Un climat de confiance
- Des règles de fonctionnement agréées par toutes (structure de gouvernance)
- La légitimité accordée à la communauté par les supérieurs immédiats
- L'accès à une technologie habilitante
- Les gestes de reconnaissance
- L'animation et la coordination

En somme, les conditions de succès sont l'**engagement** mutuel des participants à l'égard de la communauté et la **motivation** d'y participer.

Retombées des communautés de pratique⁴⁴

Pour les membres :

- Développement des connaissances et apprentissages techniques
- Résolution de problèmes, qualité d'exécution accrue
- Économie de temps, réduction des coûts et des erreurs répétées
- Partage d'informations, expression d'idées, débats
- Goût du risque grâce à l'appui de la communauté
- Réduction de l'isolement
- Sentiment d'appartenance, moral soutenu
- Stimulation de l'énergie intellectuelle de chacun : innovation et créativité accrue
- Collaboration
- Développement de nouveaux réseaux d'influence

Pour l'organisation :

- Développer des capacités
- Bonifier les processus
- Mise en commun des outils, références
- Façonner la culture organisationnelle
- Facilite le transfert intergénérationnel
- Permet d'accroître la motivation et la loyauté
- Gagner du temps
- Réduire les duplications
- Réduit l'impact de la délocalisation

En bref, la communauté de pratique est un **foyer d'innovation**. « Les échanges informels se transformeront éventuellement en idées de produits, en processus améliorés ou en applications novateurs » (CEFRIO, p.20). À long terme, la communauté **peut contribuer à l'innovation et à la mémoire** de l'organisation.

⁴³ Selon les auteurs Tremblay, 2005, Wenger et Al. 2002.

⁴⁴ CEFRIO 2005 , p.26

Matière à réflexion :

- ❖ La communauté de pratique n'est pas un groupe de travail ni un projet c'est « un **lieu d'échange d'idées et d'actions** et de compréhension des points de vue d'autrui : en mettant en commun leurs stratégies, [les membres] sont amenés à expliciter leurs pratiques quotidiennes et apprendre de leurs collègues » (Charlier et Al. 2003). Les communautés **ont rarement un résultat spécifique à fournir** à l'organisation (versus une équipe de travail qui à des livrables).
- ❖ La communauté de pratique permet **de développer ses capacités stratégiques** et **favorise** ainsi **le changement**. Elle peut aussi être le lieu d'une **pratique réflexive** « (...) qui présuppose une intention de changer ses pratiques (...). [Une telle analyse] ne se limite pas à se demander ce qui a été réalisé, mais consiste aussi à examiner comment cela s'est passé, quelles réactions ont été observées, pourquoi il y eut ces réactions, quels ont été les apprentissages réalisés, ce qui pourrait être fait une prochaine fois, pourquoi faire ces changements (...). Analyser sa pratique est une habileté de pensée complexe qui va au-delà d'une description ou d'un échange de pratiques » (Lafortune, L. (2008) p.112-114).
- ❖ « **Le développement** de toute communauté est **influencé par le contexte culturel, économique et politique dans lequel elle baigne** » (Wenger et coll., 2002).

Références :

APCQ (2001). *Building and sustaining communities of practice*, Houston, TX: American Productivity and Quality Center.

CEFRIO (2005) *Travailler, apprendre et collaborer en réseau. Guide de mise en place et d'animation de communautés de pratique intentionnelles*.

Charlier, B. et Péraya, D (2003). *Technologie et innovation en pédagogie, Dispositifs innovants de formation pour l'enseignement supérieur*, Édition de Boeck, Université Bruxelles.

Lafortune, L. (2008). *Un modèle d'accompagnement professionnel d'un changement pour un leadership novateur*, Presse de l'Université du Québec.

Tremblay, Diane-Gabrielle (2005). *Les communautés de pratique : une analyse différenciée selon le sexe de ce mode d'apprentissage* dans *Éducation et francophonie*, volume XXXIII:1 – Printemps.

Wenger, E.C., McDermott, R. et Snyder, W.M (2002). *Cultivating communities of practice: A guide to managing Knowledge*, Boston, MA : Harvard Business School Press.

Formulaire d'auto-évaluation

Comme les conditions de succès d'une communauté de pratique reposent sur l'**engagement** mutuel, la **motivation** et la **participation** de ses membres, voici un questionnaire⁴⁵ pour évaluer votre niveau de satisfaction face à votre propre participation.

Accordez-vous des points entre 1 et 10 (1 étant le plus faible et 10 le plus élevé)

Votre comportement et votre participation	Pointage
Mon écoute Je fais tout ce que je peux pour bien accueillir et comprendre les autres.	
Les questions que je pose Je pose des questions qui aident les autres à réfléchir et à avancer.	
Mes contributions J'apporte des idées qui aident les autres à avancer.	
Ma transparence Je dis aux autres ce que je vis.	
Ma participation Je participe activement aux échanges.	
Ma capacité à recevoir J'exprime mes besoins de soutien clairement et je suis ouverte à recevoir de l'aide et à me laisser influencer.	
Mon feedback (rétroaction) Je donne du feedback utile à mes collègues.	
Ma confrontation J'exprime clairement mes incompréhensions et je joue à l'avocat du diable à l'occasion.	
Ma créativité J'aide mes collègues à réfléchir en les invitant à sortir des sentiers battus.	
Ma reconnaissance Je manifeste ma reconnaissance face aux efforts et aux bons coups de mes collègues.	


Ce que je reconnais faire particulièrement bien :

Ce que j'aimerais améliorer dans ma participation, un défi que je me donne :

⁴⁵ Groupe Conseil CFC, Session de formation pour facilitateurs.

ANNEXE 4
PRÉSENTATION SUR LE CONCEPT DE LA CdP

(7 décembre 2009)



« **Partager** et synthétiser **des connaissances** forment la base des **liens sociaux** et constituent le **moteur du progrès collectif** » (CEFRIO, p. 19).



La communauté de pratique

dans le cadre de la
Mobilisation des connaissances

2e rencontre CdP «Genre en pratique» de l'AGOCI
Véronica Vivanco – Facilitatrice CdP
Le 7 décembre 2009



Definition CdP

« Un groupe de personnes ayant **en commun un domaine d'expertise** ou une pratique professionnelle, et **qui se rencontrent pour échanger, partager et apprendre** les uns des autres, face-à-face ou virtuellement ». (Wenger, McDermott et Snyder, 2002)

La CdP est régit par un principe **d'autogouvernance** entre collègues de travail.



Objectifs de la CdP

L'objectif central est **l'apprentissage** entre pairs.

La CdP permet de créer un **réseau de partage** horizontal qui favorise la **circulation des idées et des connaissances** au sein d'une organisation.

Nous nous souvenons de :

- 10 % de ce que nous **lisons**
- 20 % de ce que nous **entendons**
- 30 % de ce que nous **voyons**
- 50 % de ce que nous **voyons** et **entendons**
- 80 % de ce que nous **disons**
- 90 % de ce que nous **disons** et **faisons**

Que sont les connaissances ?

- les données, l'information et l'analyse,
- du **savoir-faire** (expertises),
- du **savoir-être** (expériences),
- **des compétences**
- et **des intérêts** des personnes qui constituent l'organisation.

Les connaissances qui ont souvent plus d'impacts sont celles qui sont **tacites**. La CdP est le lieu privilégié pour faire circuler les savoirs tacites.



Les défis de la CdP

- **Organisationnel**
- **Communautaire**
- **Technique**
- **Personnel**



Les défis de la CdP

- **Le temps**
- **« Structurer la spontanéité »**




Facteurs de succès de la CdP

- Un climat de confiance
- Structure d'auto-gouvernance
- La légitimité
- L'accès à une technologie
- Les gestes de reconnaissance
- L'animation et la coordination



Retombées possibles d'une CdP **pour les membres**

- Développement des connaissances et apprentissages
- Économie de temps, réduction des coûts et des erreurs répétées
- Stimulation de l'énergie intellectuelle chacun : innovation et créativité accrue
- Goût du risque grâce à l'appui de la communauté
- Développement de nouveaux réseaux d'influence



Retombées possibles d'une CdP **pour les organisations**

- Développer des capacités
- Façonner la culture organisationnelle
- Facilite le transfert intergénérationnel
- Permet d'accroître la motivation
- Réduire les duplications



Retombées possibles d'une CdP

La communauté de pratique est un **foyer d'innovation.**

À long terme, elle
peut contribuer
à la mémoire de l'organisation.



Matière à réflexion

- Le groupe de travail, le projet et la CdP
- Favorise le changement
- Lieu d'une pratique réflexive
- Toute CdP est influencée par le contexte culturel dans lequel il baigne
- La culture de l'urgence des OCI



En somme,

les conditions de succès de la CdP sont l'**engagement** mutuel de ses membres ainsi que la **motivation** d'y participer.



Comment ça va la CDP «Genre en pratique»?

ANNEXE 5
QUESTIONNAIRE D'ÉVALUATION DE LA PREMIÈRE ANNÉE DE
FONCTIONNEMENT DE LA CdP « GENRE EN PRATIQUE »

Évaluation de la 1ère année de la CdP «Genre en pratique»

1. Introduction

Ce questionnaire sert à évaluer la 1ère année de fonctionnement de la CdP «Genre en pratique» de l'AQOCI.

Le succès d'une communauté de pratique n'est pas simple à mesurer par la nature tacite et informelle des informations à recueillir. En effet, la connaissance partagée, le niveau de participation et la dynamique des échanges au sein d'une communauté ne sont pas des phénomènes faciles à saisir. L'évaluation, quoique bien subjective peut avoir plusieurs avantages. Elle permet notamment de documenter l'expérience de la CdP et de la traduire en données. Cet exercice peut aussi nous donner des indices quant à sa valeur et de confirmer ou non sa légitimité. Ultimement, l'évaluation est une occasion de réfléchir sur le chemin parcouru jusqu'ici tout en permettant de définir ses priorités afin que la CdP soit plus efficiente et à l'image de ses membres.

Le questionnaire comporte une trentaine de questions à choix de réponses et ouvertes et se divise en six sections :

1. Introduction
2. Atteintes des objectifs
3. Impacts et valeur de la CdP
4. Fonctionnement, animation et coordination
5. Vitalité de la CdP
6. Conclusion

Dans une perspective d'amélioration des pratiques (ce qui fonctionne et ce qui ne fonctionne pas au sein de la CdP), nous souhaitons que vous donniez votre opinion en toute honnêteté selon votre expérience et votre perception. Dans cette optique, vous êtes fortement invité à investir les boîtes à commentaires à la fin de chaque section pour spécifier votre opinion et donner des exemples concrets de du fonctionnement et/ou des manières d'améliorer la façon de faire de la CdP.

Temps requis : environ une trentaine de minutes.

Assurance de la confidentialité et l'anonymat : en répondant à ce questionnaire, soyez assuré de l'anonymat de tous les renseignements que vous inscrirez. En effet, ce logiciel ne permet pas d'identifier les répondantes du questionnaire. L'administratrice n'aura aucune information individuelle, seules les données globales et non nominatives feront l'usage d'un traitement.

2. Atteintes des objectifs de la CdP "Genre en pratique"

Cette section sert à évaluer :

- L'importance des objectifs stratégiques et opérationnels d'une CdP pour les membres de la CdP "Genre en pratique"
- L'atteinte des objectifs de la CdP "Genre en pratique"

Évaluation de la 1ere année de la CdP «Genre en pratique»

1. Selon différents auteurs, la communauté de pratique (CdP) est un moyen pour mobiliser et faciliter la circulation des savoirs tacites et théoriques. Ceci dans le but d'améliorer les pratiques, de favoriser l'innovation et le changement, dans ce cas-ci en faveur d'une meilleure intégration de l'égalité entre les femmes et les hommes dans la coopération internationale.

Quel est le degré d'importance que vous accordez aux objectifs opérationnels d'une CdP :

	pas du tout important	peu important	moyennement important	assez important	très important
Favoriser l'apprentissage entre pairs	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Faciliter l'échange et le partage de l'information et des connaissances	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Enrichissement des pratiques par l'intégration des savoirs théoriques	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Expérimentation de nouvelles approches de résolution de problèmes	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Meilleure utilisation des ressources disponibles	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Diminuer les erreurs et les duplications	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Stimuler la créativité	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Favoriser l'innovation	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Favoriser le changement	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Quelle est votre appréciation de l'apport de la CdP "Genre en pratique" dans les domaines énumérés ci haut ?

Évaluation de la 1ère année de la CdP «Genre en pratique»

2. Quelle est votre appréciation de l'atteinte des objectifs que s'est donnés la CdP "Genre en pratique":

	pas du tout atteint	peu atteint	plus ou moins atteint	atteint	parfaitement atteint
Création d'une dynamique d'apprentissage entre pairs	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Création d'une dynamique d'échange des stratégies, des bonnes pratiques et des outils ÉFH	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Renforcement des capacités d'analyse ÉFH des organisations membres	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
L'appui de l'apprentissage organisationnel et accompagnement des organisations dans un processus de changement organisationnel permettant une plus grande intégration de l'égalité entre les sexes	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Promotion de la systématisation et de la diffusion de savoirs (pratiques et théoriques), d'outils et de bonnes pratiques en matière d'égalité entre les sexes	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Mobilisation générale des savoirs en ÉFH	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Commentaires sur l'atteinte des objectifs :

3. Impacts et valeur de la CdP "Genre en pratique"

Cette section est celle qui comporte le plus de question. Elle sert à évaluer :

- > Les apprentissages
- > L'impact de la CdP sur votre pratique et votre travail au quotidien

Évaluation de la 1ère année de la CdP «Genre en pratique»

- > La valeur de la CdP
- > Les fiches

3. De manière générale, que retenir vous de votre expérience de la CdP?

4. J'ai fait des apprentissages ÉFH importants dans la CdP d'ordre :

	pas du tout important	peu important	moyennement important	assez important	très important
Théoriques	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Pratiques	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Professionnels	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Personnels	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Communautaires (compétences pour le travail en équipe ou en communauté de pratique augmentées)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Pouvez-vous donner des exemples? Si aucun apprentissage n'a été fait, pourquoi?

5. Considérez-vous que vous avez eu suffisamment de temps pour réfléchir et intégrer les différents apprentissages effectués au sein de la CdP?

6. Impact de la CdP sur votre pratique et votre travail au quotidien

	aucun impact	impact négligeable	impact significatif	impact très important
Je considère que la CdP a eu un impact sur mon travail	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Je considère que la CdP a eu un impact sur la façon d'intégrer ÉFH dans mon travail	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Évaluation de la 1ère année de la CdP «Genre en pratique»

7. La CdP "Genre en pratique" a contribué :

	tout à fait en désaccord	en désaccord	légèrement en désaccord	ni en accord ou en désaccord	légèrement en accord	en accord	tout à fait en accord
À échanger des informations avec des personnes du même domaine	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
À échanger des informations avec des personnes qui vivent les mêmes défis que moi	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
À systématiser les pratiques ÉFH (les miennes et celles des autres)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
À surmonter les défis auxquels je suis confronté dans le quotidien en matière d'intégration/promotion ÉFH	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
À intégrer des nouvelles pratiques à mon travail	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
À épargner du temps et éviter des erreurs	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
À réduire mon isolement professionnel en matière d'intégration ÉFH	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
À développer le goût du risque et de l'innovation en matière ÉFH au sein de mon organisation	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
De manière générale à améliorer ma pratique	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Spécifications et nature de l'impact de la CdP sur votre pratique :

Évaluation de la 1ère année de la CdP «Genre en pratique»

8. Les thématiques abordées cette année ont été pertinentes pour mon organisation (pour les membres organisationnels) ou mon travail personnel (pour les membres individuels):

	pas du tout	peu	moyennement	assez	très pertinent
1. Audit de genre	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
2. Politique ÉFH	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
3. Accompagnement des partenaires dans l'ÉFH	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
4. Implication des hommes dans l'ÉFH	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Brièvement, les points essentiels qui vont me servir :

9. Ma participation à la CdP m'a permis de créer des liens avec des membres de la CdP qui se sont poursuivis à l'extérieur des rencontres?

oui

non

10. Nombre de contacts à l'extérieur des rencontres de la CdP :

11. Quels ont été les sujets traités lors des rencontres à l'extérieur de la CdP?

Évaluation de la 1ère année de la CdP «Genre en pratique»

12. Quel est l'impact de ces liens à l'extérieur de la CdP sur mon travail, mes apprentissages ou échanges en matière ÉFH?

13. * Pour les membres organisationnels seulement.

	tout à fait en désaccord	en désaccord	légèrement en désaccord	ni en accord ou en désaccord	légèrement en accord	en accord	tout à fait en accord
La CdP est très utile pour mon organisation	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
La CdP favorise l'amélioration de la perception des enjeux relatifs à l'ÉFH pour mon organisation	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
La CdP contribue à l'analyse réflexive des pratiques ÉFH actuelles au sein de mon organisation	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
La CdP favorise une meilleure intégration ÉFH au sein de mon organisation	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
La CdP favorise le renforcement des capacités en ÉFH de mon organisation	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Donnez des exemples d'impact concret au sein de votre organisation :

Évaluation de la 1ère année de la CdP «Genre en pratique»

14. Au niveau de la valeur stratégique :

	tout à fait en désaccord	en désaccord	légèrement en désaccord	ni en accord ou en désaccord	légèrement en accord	en accord	tout à fait en accord
La CdP favorise la constitution d'une mémoire collective en matière ÉFH	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
La CdP contribue à rassembler les savoirs ÉFH individuels épars	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ma participation à la CdP me permet de voir les avantages de travailler conjointement avec des organisations semblables dans l'avancement de l'ÉFH	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
La CdP est utile pour favoriser l'intégration de l'égalité entre les sexes dans les organismes de coopération internationale	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
La CdP contribue au développement de savoirs en ÉFH	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
La CdP a suscité l'innovation (des nouvelles idées, perspectives, collaborations, façons de concevoir, etc.) en matière d'ÉFH	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Commentaires sur la valeur de la CdP « Genre en pratique » :

15. Valeur de la CdP "Genre en pratique"

	tout à fait en désaccord	en désaccord	légèrement en désaccord	ni en accord ou en désaccord	légèrement en accord	en accord	tout à fait en accord
La CdP a participé à la circulation des informations ÉFH au sein des OCI	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
La CdP a contribué à l'évolution des connaissances ÉFH au sein des OCI	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Évaluation de la 1ère année de la CdP «Genre en pratique»

16. Les fiches produites par la CdP :

	un peu	moyennement	beaucoup	pas du tout
Sont des outils dont je me suis servi	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Sont des outils qui vont me servir	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ont favorisé une meilleure intégration et utilisation des connaissances/outils partagés	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ont facilité le transfert des connaissances échangées lors des ateliers rencontres dans mon organisation	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Commentaire sur les fiches :

4. Fonctionnement, animation et coordination :

Cette section sert à évaluer :

- > La logistique des rencontres (déroulement et communication)
- > Le rôle de la facilitatrice
- > Le rôle du comité de coordination

Évaluation de la 1ère année de la CdP «Genre en pratique»

17. Fonctionnement de la CdP :

	tout à fait en désaccord	en désaccord	légèrement en désaccord	ni en accord ou en désaccord	légèrement en accord	en accord	tout à fait en accord
Je trouve que le groupe a été efficace à faire progresser la communauté	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
De manière globale, il y a eu un bon équilibre entre le contenu et le fonctionnement	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
La coordination et le fonctionnement ont respecté la flexibilité propre à l'esprit de la CdP	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
L'animation et le déroulement des rencontres ont permis de retirer le maximum de la CdP	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Le mode de fonctionnement a été suffisamment participatif	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Lors des rencontres, les méthodologies utilisées étaient adéquates	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Les méthodologies utilisées ont favorisé l'apprentissage	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Les méthodologies utilisées ont favorisé la participation des membres	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Les communications entre les rencontres ont été satisfaisantes	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Que feriez vous différemment pour améliorer le fonctionnement de la CdP ?

Évaluation de la 1ere année de la CdP «Genre en pratique»

18. La facilitatrice :

	tout à fait en désaccord	en désaccord	légèrement en désaccord	ni en accord ou en désaccord	légèrement en accord	en accord	tout à fait en accord
A favorisé l'entraide, la synergie, le partage et les interactions entre les participantes	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
A suscité l'intérêt et à aidé les participants (en groupe ou individuellement) à s'engager	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
A contribué au rythme vibrant et dynamique de la CdP	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
A contribué à mesurer le progrès de la communauté	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
A occupé un rôle important au sein de la CdP	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
La CdP peut fonctionner sans facilitatrice	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Évaluation de la 1ère année de la CdP «Genre en pratique»

19. Le comité de coordination :

	tout à fait en désaccord	en désaccord	légèrement en désaccord	ni en accord ou en désaccord	légèrement en accord	en accord	tout à fait en accord
A contribué à lancer et animer les discussions	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
A favorisé l'entraide, la synergie, le partage et les interactions entre les participantes	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
A incité la communauté à approfondir sa réflexion et aidé à sortir des sentiers battus	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
A contribué au bon fonctionnement de la CdP	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
A contribué à faciliter le processus de prise de décision de la CdP	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
A occupé un rôle important au sein de la CdP	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Commentaires sur le fonctionnement, l'animation et la coordination :

5. Vitalité de la CdP «Genre en pratique»

Cette section sert à évaluer :

- > La vitalité des échanges
- > Les relations au sein de la communauté
- > La participation
- > Les obstacles à la collaboration

Évaluation de la 1ere année de la CdP «Genre en pratique»

20. De manière générale, quelle est votre appréciation des échanges des savoirs ÉFH au sein de la CdP?

21. À votre avis, le niveau de leadership est-il bien distribué dans le groupe?

Évaluation de la 1ère année de la CdP «Genre en pratique»

22. Vitalité des échanges

* la mention (r) est une note pour l'analyse, merci de ne pas en tenir compte.

	tout à fait en désaccord	en désaccord	légèrement en désaccord	ni en accord ou en désaccord	légèrement en accord	en accord	tout à fait en accord
Les membres partagent facilement l'information	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
L'échange d'informations se fait dans un climat de confiance	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Les membres posent des questions pour mieux comprendre	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Les membres donnent facilement des explications aux autres	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Les membres fournissent des exemples de ce qu'ils avancent	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Les membres n'hésitent pas à aborder un nouveau sujet pour faire avancer le travail	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Les membres font preuve d'humour au bon moment	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Les membres font des commentaires positifs au bon moment	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Certains membres dominent trop la conversation (r)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Certains membres sont trop critiques (r)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Certains membres sont trop compétitifs (r)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Certains membres sont trop sur la défensive(r)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
L'opinion première formulée dans le groupe a parfois cristallisé les positions collectives	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Évaluation de la 1ère année de la CdP «Genre en pratique»

23. Relations au sein de la CdP

	tout à fait en désaccord	en désaccord	légèrement en désaccord	ni en accord ou en désaccord	légèrement en accord	en accord	tout à fait en accord
Il y a un grand sentiment d'appartenance au sein de la CdP	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Les membres partagent un but commun	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Chacun à des objectifs personnels, mais ils rejoignent ceux de la CdP	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Les membres peuvent m'apporter quelque chose	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Le partage d'informations a augmenté au fil des mois	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
La connivence des membres a augmenté au fil des mois	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
La cohésion des membres a augmenté au fil des mois	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Je ressens un fort sentiment d'appartenance à la CdP	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Commentaire sur les relations et la vitalité de la CdP :

Évaluation de la 1ère année de la CdP «Genre en pratique»

24. Participation

	tout à fait en désaccord	en désaccord	légèrement en désaccord	ni en accord ou en désaccord	légèrement en accord	en accord	tout à fait en accord
Je suis très satisfaite de ma participation à la CdP	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Globalement, ma participation à la communauté de pratique accroît ma satisfaction au travail	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Je trouve ma participation à la CdP très enrichissante sur le plan personnel	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Je trouve ma participation à la CdP très enrichissante sur le plan professionnel	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
J'ai le sentiment d'avoir retiré autant que ce que j'ai donné au sein de la CdP	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Je suis intéressée à continuer de participer à la CdP «Genre en pratique»	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
J'ai le sentiment que le transfert de mon expertise à la CdP a été reconnu par les autres membres	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Commentaires sur la participation :

25. Qu'est-ce qui vous a motivé à participer à la CdP "Genre en pratique"?

26. Qu'est-ce qui a été le plus satisfaisant à être membre de la CdP?

Évaluation de la 1ere année de la CdP «Genre en pratique»

27. *Pour les membres organisationnels seulement

	tout à fait en désaccord	en désaccord	légèrement en désaccord	ni en accord ou en désaccord	légèrement en accord	en accord	tout à fait en accord
J'évalue positivement le soutien exercé par mon organisation dans ma participation à la CdP	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Le transfert de mes apprentissages acquis au sein de la CdP a été ou sera reconnu par mes pairs dans mon organisation	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Commentaires sur la participation de mon organisation :

Évaluation de la 1ère année de la CdP «Genre en pratique»

28. Obstacles à la collaboration :

* la mention (r) est une note pour l'analyse, merci de ne pas en tenir compte.

	tout à fait en désaccord	en désaccord	légèrement en désaccord	ni en accord ou en désaccord	légèrement en accord	en accord	tout à fait en accord
Il m'est difficile de faire confiance aux membres de la CdP (r)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ma participation aux rencontres de la CdP demande trop de temps (r)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
La culture actuelle de mon organisation ne favorise pas le partage des connaissances (r)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Je ne vois pas bien les avantages du travail en CdP (r)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Le travail en CdP requiert des habiletés que je n'ai pas (r)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
J'hésite à partager mon expertise professionnelle au sein de la CdP, car je crains que cela nuise à mon organisation (r)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Le fait qu'il se trouve dans la CdP des membres appartenant à des organisations avec lesquelles je suis en concurrence nuit aux échanges (r)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Commentaires sur les obstacles à la collaboration :

6. Conclusion

29. Pensez-vous que la CdP est un moyen utile pour favoriser l'intégration ÉFH au sein des OCI?

Évaluation de la 1ère année de la CdP «Genre en pratique»

30. Pour conclure

	tout à fait en désaccord	en désaccord	légèrement en désaccord	ni en accord ou en désaccord	légèrement en accord	en accord	tout à fait en accord
Pour une première année, je pense que les objectifs globaux de la CdP ont été atteints	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
De manière globale, je trouve que la première année de la CdP « Genre en pratique » a été un succès	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
De manière globale, la première année de la CdP « Genre en pratique » a répondu à mes attentes	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Quelle différence constatez-vous avec vos attentes de départ ?

31. À la lumière de cette première année de fonctionnement de la CdP, quelles sont les activités que je privilégies dans les années à venir?

- Davantage d'échanges avec des chercheurs Davantage de témoignages des membres Davantage d'exercices et de mises en situation
- Davantage d'animations par des consultants externes (ex. Gender@work) Davantage de témoignages de personnes ressources et d'ONG externes à la CdP

Autre (veuillez préciser)

32. Autres commentaires ou suggestions pour améliorer la CdP "Genre en pratique":

Évaluation de la 1ere année de la CdP «Genre en pratique»

Je vous remercie d'avoir pris le temps de remplir ce questionnaire !

J'aimerais aussi remercier Hélène Belleau, sociologue de l'INRS et directrice de mon essai de maîtrise, Jacques Chevalier, Odette McCarthy, Rita Soares Pinto, Dominic Lévesque ainsi que Julie Martineau pour leurs commentaires et suggestions à la réalisation de cette évaluation.

Références :

- Association québécoise des CPE et des regroupements régionaux (2008). Guide d'animation des communautés de pratique en centres de la petite enfance et bureaux coordonnateurs de la garde en milieu familial, projet Odyssee.
- CEFRIO (2005) Travailler, apprendre et collaborer en réseau. Guide de mise en place et d'animation de communautés de pratique intentionnelles.
- Tremblay, Diane-Gabrielle (2005). Les communautés de pratique : une analyse différenciée selon le sexe de ce mode d'apprentissage dans Éducation et francophonie, volume XXXIII:1 – Printemps.
- Wenger, E.C., McDermott, R. et Snyder, W.M (2002). Cultivating communities of practice: A guide to managing Knowledge, Boston, MA : Harvard Business School Press.
- Université du Québec, TÉLUQ (2001). Manuel Techniques d'animation et d'intervention, sous la direction de Michel Sénécal.

ANNEXE 6
PRÉSENTATION DES CONCLUSIONS DE L'ESSAI

(3 février 2011)

La mobilisation des connaissances dans le cadre d'une communauté de pratique

Présentation de Véronica Vivanco

Candidate à la maîtrise - Pratiques de
recherche et action publique

Journée portes ouvertes de l'INRS-UCS

Le 3 février 2011



Objectif de la présentation

- Contribuer à la réflexion sur la mobilisation des connaissances





Plan de la présentation

- Le **contexte** (stage, problématique, méthodologie)
- Quelques **définitions**
- Les **enjeux** et les **éléments de réussite** de la communauté « Genre en pratique »
- Un **bilan réflexif** de la mobilisation des connaissances dans le cadre d'une communauté de pratique



Le contexte

- **Le stage**
 - Le programme *Pratiques de recherche et action publique* de l'INRS - UCS
 - Mise sur pied d'une communauté de pratique dans le milieu de la coopération internationale

Le contexte (suite...)



- **Méthodologie**

- Observation participante
- Questionnaire d'évaluation
- Atelier réflexif et prospectif
- Analyse documentaire

La problématique : l'égalité entre les femmes et les hommes



Quelques constats :

- Une non-reconnaissance de la problématique;
- Des cultures organisationnelles qui minimisent l'importance du travail relatif à l'égalité des sexes;
- L'absence d'outils, de connaissances et de compétences;
- Des divergences sur ce qui constitue un travail relatif à l'égalité des sexes.

La CdP « Genre en pratique »



- Créer une dynamique structurée de **partage** des connaissances
- Promouvoir la **systématisation** et la **diffusion** de savoirs
- Renforcer les **capacités** d'action et d'analyse
- Appuyer l'essor des **organisations apprenantes**

Concepts et définitions



« **La mobilisation des connaissances** insiste sur l'intérêt du **partage** de toutes formes de connaissances, vise l'**accessibilité** et compte sur leur **hybridation** et leur sélection **par les acteurs** eux-mêmes ».
(Ellisalde et Renaud : 2010)

Concepts et définitions



La communauté de pratique : « un groupe de personnes ayant en **commun un domaine d'expertise** ou une pratique professionnelle, et qui se rencontrent pour **échanger, partager et apprendre** les uns des autres, face-à-face ou virtuellement » (Wenger et coll. : 2002).

Les enjeux



- Les paradoxes
- Le manque de temps et la culture de l'action
- Le défi du contexte participatif
- Le transfert des apprentissages vers les organisations
- La résistance au changement

Éléments de réussite



- Un objectif commun et une vision partagée
- L'établissement d'un réel partenariat
- La création d'un lieu d'échange et d'apprentissage entre pairs
- Une plateforme de collaboration
- Le respect de la confidentialité et la propriété intellectuelle

Bilan réflexif de la mobilisation des connaissances



- Clarifier le vocabulaire, les notions clés et les besoins
- Valorisation des processus de transfert et de mobilisation des connaissances
- L'importance des méthodologies et processus de travail collaboratif

Bilan réflexif de la mobilisation des connaissances



- Valorisation des savoirs théoriques
- Accompagner les membres dans un processus de changement
- L'utilisation des technologies de l'information

Conclusion



Intelligence collective

Innovation sociale

Transformation sociale

ANNEXE 7 / PHOTOS



Les membres de la CdP «Genre en pratique» lors de l'atelier bilan le 20 mai 2010.



Les membres de la CdP «Genre en pratique» en action.



M. Jacques Chevalier et moi-même (Véronica Vivanco), facilitateurs de l'atelier bilan du 20 mai 2010.

