

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

**L'EXPÉRIENCE D'UNE AGENTE D'INTERFACE EN MILIEU
GOUVERNEMENTAL**

Par

Valérie GUILMAIN

Baccalauréat en Science, Technologie et Société

Rapport de stage présenté pour obtenir le grade de

Maître ès arts, M.A

Le 14 janvier 2010

Ce rapport de stage intitulé :

**L'EXPÉRIENCE D'UNE AGENTE D'INTERFACE EN MILIEU
GOUVERNEMENTAL**

et présenté par

Valérie GUILMAIN

a été évalué par un jury composé de :

M. Michel TRÉPANIÉ, président

Mme Diane SAINT-PIERRE, directrice de mémoire

Mme Claudine AUDET, examinatrice externe

RÉSUMÉ

Ce rapport de stage est le récit de notre expérience en tant qu'« agente d'interface » à la Direction du lectorat et des politiques du ministère de la Culture, des Communications et de la Condition féminine du Québec (MCCCF). Ce stage avait d'abord pour but d'intégrer les connaissances acquises au cours de notre formation de maîtrise « Pratiques de recherche et action publique », donnée à l'Institut national de la recherche scientifique (Centre Urbanisation, Culture et Société). Puis, sous les supervisions de notre directrice de maîtrise et de notre superviseure de stage en milieu de pratique, mesdames Diane Saint-Pierre et Claudine Audet, il avait comme objectif d'expérimenter le métier d'agent d'interface au sein d'un milieu gouvernemental. Il est à noter que cette expérience doit être considérée comme une étude de cas et que la prise en compte de son contexte est essentielle à sa compréhension. Nous espérons, par cette analyse, être en mesure de vous faire part de certaines leçons que nous tirons de notre expérience en milieu de pratique et de formuler quelques constats et recommandations sur ce métier en devenir.

Durant le stage, notre équipe, composée de mesdames Saint-Pierre et Audet et de nous-mêmes, a tenté de créer diverses passerelles entre un réseau plus ou moins formel de chercheurs, issus de différents pays occidentaux, et de multiples intervenants (décideurs, praticiens et acteurs issus du milieu de la culture), tous en quête de connaissances et d'informations fiables concernant un sujet de l'heure : les tendances et les défis des politiques culturelles au sein de divers pays occidentaux. Outre la mise sur pied d'une équipe de collaborateurs (voir l'annexe 3), il a résulté de nos activités d'équipe un colloque international (ACFAS, 2008), avec la publication des *Actes* à l'automne 2009¹, et un ouvrage collectif à paraître au printemps 2010².

¹ Audet, Claudine, et D. Saint-Pierre (dir). 2009. *Tendances et défis des politiques culturelles : Analyses et témoignages*. Québec : Presses de l'Université Laval (Coll. : « Chaire Fernand-Dumont sur la culture »), 255 p.

² Saint-Pierre, D., et C. Audet (dir.). (À paraître : printemps 2010), *Tendances et défis des politiques culturelles : Cas nationaux en perspective*. Québec : Presses de l'Université Laval (Coll. : « Chaire Fernand-Dumont sur la culture »).

ABSTRACT

This internship report is an account of my experience as an “interface agent” for the Head of readership and politics of the “ministère de la Culture, des Communications et de la Condition féminine” of Québec (MCCCF). This internship was, first, an attempt at the integration of various acquired competences that are essential to eventual interface agents, as well as concepts and knowledge assimilated during the course "Pratiques de recherche et action publique" at the National Institute of Scientific Research (Center Urbanization, Culture and Society). Then, under advised supervisory of my master director, Diane Saint-Pierre, and my internship supervisor Claudine Audet, it has the objective to experiment the interface agent profession in a governmental environment. It is important to consider that my experience must be seen as a case study and that one must observe it solely in terms of its context for it to be comprehended. Upon a systematic analysis, one will, I hope, be able to draw conclusions and better understand the role of an interface agent.

During my internship, our team composed by Saint-Pierre, Audet and my-self attempted, through collective work³, and a seminar's proceedings, to create bridges between a semi-formal network of researchers from different Western countries, and several participants (decision-makers, practitioners, cultural actors), both in search of knowledge and accurate information on the tendencies and challenges of cultural politics in Western countries.

³ Audet, C, et D. Saint-Pierre (dir). 2009. *Tendances et défis des politiques culturelles : Analyses et témoignages*. Québec : Presses de l'Université Laval (Coll. : « Chaire Fernand-Dumont sur la culture »), 255 p., et D. Saint-Pierre et C. Audet (dir.). (À paraître : printemps 2010), *Tendances et défis des politiques culturelles : cas nationaux en perspective*. Québec : Presses de l'Université Laval (Coll. : « Chaire Fernand-Dumont sur la culture »).

REMERCIEMENTS

Tout d'abord, nous tenons à remercier chaleureusement notre directrice de maîtrise, madame DIANE SAINT-PIERRE, pour son accueil, sa confiance en nos capacités et nos qualités, sa présence constante, ses attentions bienveillantes et toute l'aide, les conseils et les enseignements qu'elle nous a promulgués. Nous remercions également tous les membres de l'équipe professorale et de soutien du programme d'enseignement, « Pratiques de recherche et action publique », et plus spécialement monsieur MICHEL TRÉPANIÉ, président de notre jury et directeur du programme, qui a su faire preuve d'écoute et de souplesse en temps opportun.

Nous tenons également à remercier les personnes suivantes à qui nous désirons témoigner toute notre reconnaissance pour l'expérience enrichissante qu'elles nous ont permis de vivre au cours de cette année au sein de la Direction du lectorat et des politiques du ministère de la Culture, des Communications et de la Condition féminine du Québec : madame JOSÉE BLACKBURN, directrice de la Direction du lectorat et des politiques, pour son accueil, la confiance qu'elle nous a accordée dès notre arrivée et pour le plaisir de travailler désormais à ses côtés; madame CLAUDINE AUDET, chargée de recherche et notre superviseuse de stage, pour ses conseils et pour les échanges fructueux, tant aux niveaux intellectuel que personnel; notre voisine de bureau, madame HUGUETTE BÉLANGER, ainsi que l'ensemble du personnel du ministère de la Culture pour leur accueil sympathique et leur coopération professionnelle tout au long de notre stage.

Un gros merci à nos compagnons de réflexion dans cette aventure unique (Marie, Véronica, Sébastien, Martin, Sarah, Mégane, El Hadji), à notre famille, tout spécialement à notre mère CAROLE pour ses encouragements et à notre tante JOSÉE pour ses efforts de révision ainsi qu'à nos amis pour leur compréhension et leur soutien, spécialement DAVE pour la traduction anglaise du résumé. Enfin, merci à CARLOS pour notre amitié et notre complicité, pour sa présence, sa disponibilité et, enfin, pour sa persévérance au cours de la rédaction de son propre mémoire. Sa ténacité fut pour nous une source d'inspiration.

TABLE DES MATIÈRES

Liste des tableaux	x
Liste des figures	x
Liste des abréviations et des sigles	xi
Introduction	1
CHAPITRE 1 : DESCRIPTION DU STAGE	3
Quelques précisions méthodologies	3
Le contexte.....	4
Brève présentation du ministère de la Culture et de la Direction concernée (lieu d'accueil).....	9
Le projet en soi.....	10
Les trois volets du projet	12
Les spécificités du stage	13
Des objectifs devenus des retombées.....	13
Un élargissement graduel de notre implication	14
Automne 2007 : Recherche bibliographique.....	14
Hiver et printemps 2008 : les préparatifs du Colloque international	14
Automne 2008 : Ouvrages et élargissement du mandat	15
Depuis mai 2009 : Contrat d'un an à la DLP.....	17
CHAPITRE 2 : RÉALISATIONS DU STAGE	19
Introduction : Mobilisation versus Transfert	19
Réalisation I : le Colloque.....	20
L'apport de l'agente d'interface : quelques observations et recommandations	23
Pour un meilleur apport des milieux concernés.....	24
Pour une plus grande interpénétration des milieux	26
Pour une importance accrue des plans de communication et de diffusion.....	27
Pour une meilleure prise en compte du développement durable... un incontournable! ..	28
Réalisation II : les Actes de colloque	29
L'apport de l'agente d'interface : quelques observations et recommandations	29
Réalisation III : l'Ouvrage : les cas nationaux en perspective	30
L'adjointe à la coordination.....	30
L'assistante à la rédaction	31
Compétences nécessaires et acquises	32
Adaptabilité	33
Capacité d'analyse et sens de l'organisation.....	33
Autonomie, prise de décision, créativité et initiative.....	33
Communication orale et écrite.....	34
Capacité à mobiliser les gens, le sens du partenariat et le travail en équipe	34
L'équipe de coordination : une équipe gagnante.....	35
L'équipe de rédaction : l'importance de la définition.....	35
CHAPITRE 3 : RÉFLEXIONS sur le RÔLE D'AGENT D'INTERFACE au sein d'un ministère du Québec	39
Bref rappel de la conjoncture mondiale; la réponse de la mobilisation des connaissances.....	39
La <i>Politique culturelle du Québec</i> : l'apport de tous à son renouvellement	41
Le rôle et la pertinence de l'agent d'interface au sein d'un ministère	45
Les conditions nécessaires et les possibilités qu'offre l'agent d'interface	47

La réceptivité des organisations et la prise en compte de ce nouveau professionnel	47
La production scientifique et sa diffusion	49
L'appropriation des connaissances par les publics	50
Conclusion	52
ANNEXE I	53
ANNEXE II	54
ANNEXE III	55
ANNEXE IV	56
ANNEXE V	58
ANNEXE VI	60
Bibliographie	64

LISTE DES TABLEAUX

Tableau 1 : « Calendrier de réalisation du « PROJET » - Stage de Valérie Guilmain (PRAP) » p.16

LISTE DES FIGURES

Figure 1 : « Photo de l'équipe de coordination du colloque (8 mai 2008) » p.20

Figure 2 : « Logos des partenaires » p.21

Figure 3 : « Photo d'un aperçu de l'audience du colloque (8 mai 2008) » p.23

Figure 4 : « Modèle de Jones : les processus politiques» p.43

LISTE DES ABRÉVIATIONS ET DES SIGLES

ACFAS	Association francophone pour le savoir
CE	Conseil de l'Europe
CFD	Chaire Fernand-Dumont sur la culture
CEFRIO	Centre francophone d'informatisation des organisations
CRSC	Conseil de recherche en sciences humaines
DLP	Direction du lectorat et des politiques
FQRCS	Fonds de recherche sur la société et la culture
INM	Institut du Nouveau Monde
INRS	Institut national de la recherche scientifique
IRSC	Institut de recherches en santé du Canada
MCCCF	Ministère de la Culture, des Communications et de la Condition féminine
OCDE	Organisation de coopération et de développement économiques
OIF	Organisation internationale de la Francophonie
OMC	Organisation mondiale du commerce
PRAP	Maîtrise en pratiques de recherche et action publique (profil avec essai)
PUL	Les Presses de l'Université Laval
RIPC	Réseau international de la politique culturelle
UE	Union européenne
UNESCO	Organisation des Nations Unies pour l'éducation, la science et la culture

INTRODUCTION

Les multiples transformations (mondialisation, nouvelles réalités environnementales, création de richesses intangibles, etc.) que subissent nos sociétés posent des défis qui exigent des solutions de plus en plus complexes. Au Québec, comme partout ailleurs, la « société du savoir », expression désormais consacrée (UNESCO, 2005 : 27), encourage les États à revoir leurs façons de faire et ainsi à se renouveler. Face à cette complexité qui fait appel à un élargissement des enjeux politiques et à une mobilisation sans relâche des savoirs et des compétences, un nombre sans cesse croissant d'acteurs s'impliquent dans l'élaboration des politiques publiques que l'on souhaite de plus en plus intégrées, globales et durables (Laforest et Orsini, 2003 : 135). D'ailleurs, ces dernières ne sont plus du seul ressort des États. Au contraire, elles sont dorénavant intimement liées à ce nouveau contexte de prise de décision où tous les acteurs de la société civile sont amenés à travailler ensemble, en décloisonnant leurs savoirs et en interpénétrant le plus possible leurs univers respectifs. Des gouvernements aux citoyens, la question du dialogue entre la science et la société est à l'ordre du jour de nombreux pays (UNESCO, 2005). Bien plus, la mobilisation des connaissances est présentée comme la démarche par excellence pour répondre à ces nouvelles réalités. Pour ce faire, les règles de la production et d'utilisation des connaissances scientifiques sont revisitées et les projets collectifs, institutionnels et interdisciplinaires tendent de plus en plus à remplacer la recherche individualisée, isolée et sectorielle (Lévesque, 2008 : 1; Lesemann, 2003 : 4).

Ce rapport de stage tente de faire écho à plusieurs observations et enjeux soulevés ci-dessus, notamment en y apportant un éclairage expérientiel et théorique sur le sujet. Pour en faciliter la lecture, nous avons divisé ce rapport en trois chapitres. Le CHAPITRE 1 décrit le stage : le contexte, le milieu d'accueil, le projet en soi, ses objectifs généraux et secondaires, ses retombées ainsi que notre implication. Le CHAPITRE 2 détaille les réalisations scientifiques et pratiques issues du stage ainsi que les activités de transfert qui y ont été menées. Ce chapitre évoque également des difficultés rencontrées et des compétences nécessaires et acquises au cours du stage ainsi que leurs apports constructifs au métier d'agent d'interface¹. Enfin, le CHAPITRE 3 fait état de perceptions au regard de certains éléments entourant le métier en devenir d'agent d'interface. Ce chapitre s'efforce de démontrer l'importance de ce métier en devenir, mais vise aussi à souligner des possibilités et des limites observées quant à l'apport de ce nouvel acteur au sein d'un ministère.

¹ Dans l'emploi des mots « agent d'interface » dans cet essai, le masculin inclut le féminin et son utilisation n'est généralisée qu'afin de faciliter la lecture du texte.

CHAPITRE 1 : DESCRIPTION DU STAGE

Tout au long du stage, notre travail a consisté à créer des passerelles et à mobiliser des ressources et des connaissances à travers la production d'un ouvrage collectif, la réalisation d'un colloque international (ACFAS, 2008) et la publication des *Actes* s'y rapportant ainsi que par le suivi d'un réseau de chercheurs issus de divers pays occidentaux (voir l'annexe 3) et mis sur pied l'année précédant notre stage. Se sont ajoutés différents intervenants issus de milieux de pratiques (institutions gouvernementales, organismes culturels et autres), à la fois producteurs et utilisateurs de connaissances, mais également en quête d'informations fiables concernant les tendances et les défis des politiques culturelles dans les pays occidentaux. Ce chapitre s'applique à décrire les différents éléments de ce stage qui, finalement, s'est échelonné sur les sessions d'hiver et d'automne 2008² (voir le tableau 1, p. 16).

Quelques précisions méthodologies

Tout d'abord, il convient de souligner que ce stage (comme ce rapport) doit être considéré comme une étude de cas "ouverte" à saveur ethnographique (Hammersly et al.). Démarche de recherche se situant dans l'horizon des méthodes qualitatives, l'étude de cas conjugue l'observation directe participante (dans notre cas) et l'analyse de différentes sources documentaires et théoriques liées à notre sujet. Elle s'applique, en général, à décrire des phénomènes et à trouver des solutions et/ou à résoudre des problèmes. Étant la première stagiaire à réaliser un stage en milieu gouvernemental, nous avons donc été amené à faire le récit de notre expérience de stage dans le but de poser un diagnostic et de tirer certaines conclusions. Pour ce faire, nous avons utilisé des méthodes acquises lors de notre formation académique, telles que la rédaction d'un journal de bord, la cueillette et la classification systématique du matériel produit (disponible sur le poste informatique occupé lors du stage au ministère) et l'observation et la participation active aux différentes étapes du stage ainsi que des outils réflexifs (auto-évaluation, auto-observation, retour avec nos co-directrices, etc.) qui nous ont servi tout au long de notre stage. Outre cette combinaison d'outils et de méthodes, nous avons

² Selon l'entente signée avec le MCCCCF, le stage a été réalisé durant les sessions d'hiver et d'automne 2008, et ce, à raison de 2,5 jours par semaine, en moyenne, pour un total de 360 heures, ainsi qu'une activité de transfert dirigé totalisant 180 heures.

aussi mis en pratique les connaissances acquises lors de notre formation académique et dans le cadre d'échanges avec nos professeurs et nos coéquipiers ainsi qu'avec des conférenciers-invités provenant de différents milieux et participant à différentes séances de cours. Il convient également de souligner ces diverses et enrichissantes conversations avec nos collègues et nos co-directrices de stage. Puis, il est à noter que notre stage s'est déroulé en même temps que notre charge de cours de maîtrise et que le corps professoral de l'INRS en était encore à parfaire certains aspects du programme, notamment ceux justement liés aux activités de stage et de l'essai et à leur évaluation.

Par ailleurs, il nous semble important de préciser que ce rapport contient un biais puisque la rédaction de cet essai s'est faite parallèlement à notre actuel contrat au MCCCCF. Ce faisant, nous n'avons pu (et nous n'avons pas voulu, non plus) faire abstraction de cette nouvelle vision du milieu de travail qui est maintenant la nôtre ainsi que des tenants et aboutissants liés au contexte que nous n'avions pas à l'époque du stage.

Enfin, pour terminer, notons que dans ce rapport de stage, nous nous sommes engagée, comme il se doit, à respecter des règles éthiques et à faire preuve d'intégrité et d'honnêteté intellectuelles envers la communauté scientifique et vis-à-vis de la société en général en rendant justice aux auteurs qui nous ont inspirée, et ce, en faisant les bonnes attributions, en référant et en donnant nos sources, mais aussi en exposant même brièvement notre méthodologie, en faisant preuve de transparence, en appliquant des principes reconnus de la rigueur scientifique dans la communication des observations présentées dans cet essai, en protégeant et en respectant, le cas échéant, la confidentialité des intervenants rencontrés, en faisant état de toutes nos collaborations importantes et en révélant la possibilité d'un conflit d'intérêt... puisque le lieu d'accueil pour notre stage – et donc devant faire l'objet d'observations, de critiques et de commentaires dans cet essai – est aujourd'hui notre lieu de travail.

Le contexte

Dans le domaine de la culture comme dans bien d'autres, le besoin de mobiliser la connaissance se fait sentir. Les concepteurs de politiques culturelles (les *policymakers*) sont d'ailleurs confrontés à une explosion de l'information disponible qu'ils doivent souvent s'approprier très rapidement, et ce, afin de répondre adéquatement aux besoins des populations concernées en élaborant des politiques qui

reflètent, entre autres, les expressions artistiques, la culture de masse et l'identité culturelle de la société, tout en tenant compte de nouveaux enjeux, tels que la diversité culturelle et le développement durable.

Pour répondre à ce besoin, le ministère de la Culture, des Communications et de la Condition féminine (MCCCF) multiplie les partenariats avec les milieux de pratiques et d'académiques, tout en favorisant les mises en réseau et en encourageant de plus en plus le travail d'équipe. Initialement proposé au ministère par Diane Saint-Pierre, professeure à l'INRS-UCS, à l'automne 2006, puis élaboré en étroite collaboration avec Claudine Audet, chargée de recherche au MCCCF³, le projet intitulé « **Tendances et défis des politiques culturelles dans les pays occidentaux** » est finalement devenu un solide partenariat entre le ministère de la Culture et la *Chaire Fernand-Dumont sur la culture* de l'INRS et, plus particulièrement, son axe de recherche « Politiques culturelles », sous la responsabilité de la professeure Saint-Pierre. Ce partenariat s'insère également dans une vaste réflexion entreprise par le ministère sur le renouvellement de ses politiques culturelles. Ce partenariat naturel, résultant de collaborations fructueuses antérieures, a d'ailleurs été facilité par divers liens et facteurs convergents, soit :

1. les intérêts et l'amitié des co-directrices, mesdames Diane Saint-Pierre, professeure à l'INRS-UCS et responsable de l'axe « Politiques culturelles » de ladite Chaire, et Claudine Audet, chargée de recherche au MCCCF;
2. l'appui de personnes-clés : monsieur Pierre Lucier, titulaire de la Chaire Fernand-Dumont sur la culture, et madame Josée Blackburn, directrice de la Direction du lectorat et des politiques. Il est à noter que la Direction du ministère en question a un mandat très précis qui encourage ce genre de projet, nous y reviendrons plus loin;
3. la conjoncture relativement propice qui a favorisé l'élaboration et la mise en œuvre de ce projet, ce que John W. Kingdon (2003) qualifierait d'ailleurs, pour le paraphraser, de l'ouverture d'une « fenêtre d'opportunité » ayant permis à divers acteurs publics de s'impliquer dans le projet « **Tendances et défis des politiques culturelles dans les pays occidentaux** ».

³ Voir D. Saint-Pierre et C. Audet (23 janvier 2007) : « Projet préliminaire d'un colloque et d'un ouvrage collectif sur *les tendances et défis des politiques culturelles dans les pays occidentaux*. Une collaboration entre la *Chaire Fernand-Dumont sur la culture* de l'INRS et le Ministère de la Culture et des Communications (MCC) », Québec, Manuscrit (Proposition finale soumise au ministère).

Parce qu'il a été crucial dans la réalisation du projet et dans le partenariat entre les deux institutions concernées, ce troisième point mérite quelques explications. À cet effet, nous mettrons à contribution le cadre conceptuel de John W. Kingdon (2003) pour mieux illustrer nos propos, mais soulignons d'abord que ce cadre insiste sur le « couplage de courants » pour que s'ouvre une « fenêtre d'opportunité » et qu'ainsi une problématique soit portée à l'agenda gouvernemental. Habituellement appliqué au domaine des politiques publiques, ce cadre tente d'expliquer pourquoi un problème public trouve écho auprès des décideurs publics pour être finalement pris en considération alors que d'autres non. En fait, selon Kingdon, il revient à des individus et/ou des groupes (qu'il qualifie d'« entrepreneurs ») de s'activer pour faire avancer les idées à l'intérieur de trois courants (des enjeux, des solutions et de la politique), de contribuer au « couplage des courants ». Mais revenons brièvement à ces courants et à leur transposition concrète au regard du projet qui nous concerne et que nous présenterons un peu plus loin.

- **Le courant des enjeux** fait référence à la définition du problème et à sa perception par les décideurs publics. Le problème peut se révéler par une étude, une évaluation d'un programme ou d'une crise. Il doit être suffisamment bien défini pour être pris en considération

Au regard du projet, et comme souligné dans la problématique même du colloque (Saint-Pierre et Audet 2007⁴, puis Audet et Saint-Pierre, 2008⁵), cela se traduirait par cette nécessité de réfléchir sur l'avenir des politiques culturelles nationales. Ce débat est bien présent au sein de la communauté de chercheurs depuis quelques années déjà, voire depuis les années 1990. Des remises en question, voire des critiques quant aux « ratés » du projet de démocratisation de la culture sont de nos jours bien connues (Saint-Pierre, 2004; Autissier, 2006; Gentil et Poirier, 2006; Wallach, 2007; Saint-Pierre et Audet, 2009; et nombre d'autres). Du côté des gouvernements, incluant celui du Québec et de son ministère de la Culture, le renouvellement des politiques culturelles est l'objet de discussions régulières, du moins depuis un certain temps. Le Québec n'y

⁴ Voir D. Saint-Pierre et C. Audet (23 janvier 2007) : « Projet préliminaire d'un colloque et d'un ouvrage collectif sur *les tendances et défis des politiques culturelles dans les pays occidentaux*. Une collaboration entre la *Chaire Fernand-Dumont sur la culture* de l'INRS et le Ministère de la Culture et des Communications (MCC) », Québec, Manuscrit (Proposition finale soumise au ministère).

⁵ Voir Audet, C., et D. Saint-Pierre. 2008. « Guide de rédaction des auteurs : Projet d'ouvrage et de colloque international sur les tendances et défis des politiques culturelles dans les pays occidentaux ». (Document de travail), 7 p.

échappe donc pas. L'idée de renouveler la *Politique culturelle du Québec*, adoptée en 1992, donc il y a maintenant près de 20 ans, est de plus en plus d'actualité. D'ailleurs, il y a quelques années déjà, Diane Saint-Pierre avait fait état de la nécessité de l'évaluer, d'en dresser un bilan et, éventuellement, de la réviser (Saint-Pierre, 2004)⁶. Plus récemment, le rapport de Claude-Edgar Dalphond, alors chercheur à la Direction du lectorat et des politiques du MCCCCF, intitulé *Le système culturel québécois en perspective* (2009)⁷, et le livre de Simon Brault (Culture Montréal), intitulé *Le facteur C : L'avenir passe par la culture* (2009)⁸, pressent à leur tour le gouvernement du Québec à réfléchir sur de nouvelles bases de renouvellement de la politique culturelle québécoise. Bref, le problème émerge, voire s'impose peu à peu par l'accumulation des études et des évaluations de programmes⁹, mais aussi par sa perception par les décideurs publics et autres intervenants concernés par cette politique.

- **Le courant des solutions** fait référence aux solutions suggérées pour régler le problème. Celles-ci doivent être plausibles, réalisables, concrètes et acceptables par la population en général et par les milieux directement concernés ainsi que par la communauté des experts et, assurément, les décideurs.

Au regard du projet, il va de soi que nous ne sommes pas face à un problème public devant mener éventuellement à l'élaboration d'une politique, du moins comme le conçoit Kingdon, mais que la problématique en question concerne beaucoup plus cette perception croissante, tant au Québec que dans bien d'autres sociétés occidentales (voir notamment Autissier, 2006; Saint-Pierre et Audet, 2009 et à paraître), quant à une « nécessaire refondation » des politiques culturelles. Cela s'est donc traduit, comme le soulignait d'ailleurs les deux co-directrices dans leur projet initial (23 janvier 2007), par la proposition d'organiser un colloque scientifique sur le thème des enjeux et défis des politiques culturelles et de produire les *Actes* s'y rapportant ainsi qu'un ouvrage collectif

⁶ Bien plus, outre la nécessité de mieux « [s]outenir le rôle croissant des municipalités dans le développement culturel et [d'] encourager la participation des citoyens dans les choix publics qui influenceront leur avenir », Diane Saint-Pierre soulignait qu'il était peut-être temps de « (re)questionner la politique de l'offre culturelle et [de] promouvoir celle de la demande » (Saint-Pierre, 2004 : 240).

⁷ Ce document vise notamment à alimenter les « réflexions que pourra mener le Ministère, de même que ses partenaires et la société civile, sur l'avenir de la culture au Québec, sur son rôle et sur les moyens nécessaires autant à son propre rayonnement qu'à son intégration à la vie collective ». Québec. MCCCCF. C.E. Dalphond, 2008. *Le système culturel québécois en perspective*, Québec : Direction du lectorat et des politiques, 118 p.

⁸ S. Brault, 2009. *Le facteur C : l'avenir passe par la culture*. Montréal : Éditions (Coll. : « Voix Parallèles »), 168 p.

⁹ Consulter à cet effet le site des « Publications » du ministère de la Culture, des Communications et de la Condition féminine du Québec : En ligne : www.mcccfc.gouv.qc.ca/index.php?id=20, Consultation 1^{er} octobre 2009.

présentant, outre des bilans qui se veulent critiques, un regard plus prospectif et éventuellement des pistes de réflexion pour quelques-unes des questions émergeant du courant des enjeux.

- **Le courant de la politique** (*vie politique*) fait référence au climat politique, à l'opinion publique, aux courants de pensée « à la mode » dans la société et ainsi de suite. Ce courant est notamment influencé par des acteurs clés, dont des groupes d'intérêt (Kingdon, 2003 : 20).

Au regard de notre propre projet, cela se traduirait par une combinaison d'éléments. Pensons d'abord aux nombreux événements organisés par les milieux culturels québécois dans les dernières années (souvent qualifiés d'« États généraux ») ou encore à la démarche citoyenne de l'Institut du Nouveau Monde (INM) en 2007, intitulé : « Que devient la culture québécoise? Que voulons-nous qu'elle devienne?¹⁰ » et qui a réuni quelque 1 500 personnes. Ces événements témoignent assurément de courants de pensée en la matière. Aussi, au sein d'un ministère, le contexte politique est important pour l'ouverture ou non d'une fenêtre d'opportunité. Ainsi, le travail et le doigté d'acteurs clés ont contribué à remettre la politique culturelle à l'« agenda ministériel » et à considérer le projet comme faisable et pertinent, voire même nécessaire et incontournable. En effet, le leadership, la ténacité, la capacité de présenter stratégiquement les idées et la bonne entente existante entre les promoteurs du projet et les personnes chargées d'acheminer l'argumentaire au niveau des plus hautes autorités du ministère ont contribué au succès du projet. Enfin, la réceptivité du nouveau sous-ministre adjoint, monsieur Louis Vallée, arrivé en poste en 2008, a joué un rôle non-négligeable : d'abord, en soutenant la diffusion des connaissances issues du colloque international (*Actes* publiés en 2009) et de la production scientifique de l'équipe de chercheurs issus de différents pays et codirigée par mesdames Saint-Pierre et Audet (à paraître en 2010); puis, en soutenant la poursuite de réflexions sur la *Politique culturelle du Québec*.

¹⁰ Lecointe, Aude et Céline Saint-Pierre (sous la direction de). 2007. *La culture, notre avenir! 21 priorités citoyennes pour la culture québécoise*. Montréal : Publications de l'INM, Éditions Fides, 160 p.

Enfin, dans cette mouvance des conjonctures et des opportunités, rappelons que le nouveau programme de maîtrise PRAP de l'INRS-UCS, « Pratiques de recherche et action publique », apportait une dimension appliquée et technique intéressante, tant pour cette formation professionnelle que pour le projet comme tel, notamment dans sa mise en œuvre. D'ailleurs, l'ajout d'une ressource dans le cadre d'un stage au ministère de la Culture (et pour la directrice concernée ayant appuyé le projet dès le départ, Josée Blackburn) procurait la possibilité de participer à la formation concrète d'une « éventuelle » ressource aux problématiques propres d'un ministère public¹¹. Bref, la juxtaposition de ces trois courants, la correspondance du projet aux préoccupations de l'heure et le fait que ce projet rencontre les objectifs d'une formation de deuxième cycle (maîtrise PRAP), et dans laquelle s'inscrit la réalisation d'un stage, expliquent l'émergence mais aussi la réussite de ce projet à trois volets.

Brève présentation du ministère de la Culture et de la Direction concernée (lieu d'accueil)

Le ministère est appuyé par un réseau de quatorze sociétés d'État et organismes publics relevant de la ministre, madame Christine St-Pierre. Il a pour mission « de favoriser au Québec l'affirmation, l'expression et la démocratisation de la culture ainsi que le développement des communications et de contribuer à leur rayonnement à l'étranger »¹². Il est également responsable de la coordination de l'application de la politique culturelle gouvernementale, adoptée il y a maintenant près de 20 ans, soit en décembre 1992. Le ministère de la Culture, des Communications et de la Condition féminine (MCCCF) est « un partenaire public des créateurs, des organismes, des entreprises et des municipalités; il cherche à faire en sorte que la vitalité de la culture nourrisse l'identité collective et que des services équitables et diversifiés soient offerts aux citoyens »¹³. Plus récemment, soit depuis avril 2007, lui a été ajoutée cette nouvelle mission qui est « de favoriser la contribution sociale, civique, économique et professionnelle des femmes au développement du Québec ainsi que de promouvoir les droits des femmes »¹⁴ et l'égalité effective entre les sexes au Québec et à l'étranger.

¹¹ Depuis la fin de notre stage, et dans le cadre d'un contrat d'une année, nous avons d'ailleurs été intégrées à la Direction du lectorat et des politiques du ministère de la Culture du Québec.

¹² Site Internet du MCCCF, Section « Ministère et structure organisationnelle », En ligne : www.mcccf.gouv.qc.ca, Consultation : 12 mai 2009.

¹³ Idem : Consultation : 12 mai 2009.

¹⁴ Idem : Consultation : 12 mai 2009.

Le ministère est constitué de trois grands secteurs regroupant l'ensemble des directions, en plus des équipes relevant de la sous-ministre, madame Sylvie Barcelo, soit :

1. Politiques, patrimoine, muséologie et communications
2. Action territoriale
3. Condition féminine

La Direction du lectorat et des politiques (DLP), point d'ancrage de notre stage, relève du sous-ministre adjoint, monsieur Louis Vallée, et de la section intitulée « Politiques de la culture et des communications », sous la responsabilité de monsieur Daniel Cloutier. Cette direction a pour « mandat général d'assurer, avec d'autres instances, la coordination de l'élaboration des politiques, des orientations et des plans d'action dans les domaines relevant de la culture » (Québec, MCCCCF, DLP, 2008 : 1). De plus, elle « documente et propose une vision large et actualisée des enjeux en culture, propre à la société québécoise » (ibid.). Pour ce faire, la DLP tente de fonder la politique culturelle sur des faits probants afin de répondre à des exigences de plus en plus nombreuses. Le nouveau contexte de gouvernance met l'accent sur la responsabilisation, la reddition de compte et l'évaluation.

Le projet en soi

La *Politique culturelle du Québec* a été lancée en 1992. Datant maintenant de près de deux décennies, le MCCCCF « cherche des éléments de réponses à des questionnements qui, de nos jours, sont communs à bien des pays occidentaux » (Audet et Saint-Pierre, 2008 : 1-2). Le projet a donc comme objectif de contribuer à des réflexions préparatoires quant à l'actualisation de la politique culturelle québécoise en posant quatre grandes séries de questions présentées dans la problématique et reproduites ci-dessous,

La Politique culturelle du Québec: Notre culture, notre avenir (1992) fait état des grandes orientations et des principaux objectifs qui guident les interventions gouvernementales en culture. Cette politique définit la place qu'occupe la culture au Québec et met en place un nouveau mode d'intervention public. Les quatre principes suivants constituent le squelette sur lequel reposent les axes et les orientations prises, soit la culture, comme fondement de la société; l'autonomie de la création et la liberté d'expression; la culture, un droit pour chaque citoyen et enfin, la culture, une mission essentielle de l'État.

lesquelles ont d'ailleurs trouvé des éléments de réponse ou, du moins, des pistes de réflexion lors du colloque de mai 2008 et dans les deux ouvrages en production et décrits plus loin.

- Quels sont les grands facteurs d'influence des politiques culturelles dans les différents pays? Par exemple, quelle est l'importance du local, du rôle des villes comme facteur de développement, de la déconcentration et la décentralisation culturelle, de la remise en question de la notion de démocratisation de la culture et, éventuellement, du rôle de l'État en ce domaine, de l'évolution de la place du citoyen, des revendications des organismes culturels, de l'internationalisation de l'action culturelle publique?
- Quels rôles jouent (et sont susceptibles d'exercer dans l'avenir) certaines instances supranationales, comme l'Union européenne, l'OMC, l'UNESCO, l'OCDE, dans l'évolution des politiques culturelles des États?
- Comment les États doivent-ils et peuvent-ils tenir compte de ces deux sources d'influence : d'un côté, les orientations et politiques d'organisations supranationales et, de l'autre côté, les contraintes et facteurs d'influence issus de leur propre territoire, tant national qu'infranational?
- Enfin, quelles sont les perspectives d'avenir en matière de politiques culturelles : où s'en vont-elles? Comment repenser les politiques culturelles au regard de problématiques liées au développement global et durable? Comment faire le pont entre le local, le national et l'international?

Source : C. Audet et D. Saint-Pierre. 2008. « Guide de rédaction des auteurs ». (Document de travail), p.1-2.

Globalement, le « projet consiste à explorer la diversité des relations entre la politique et la culture ainsi que les enjeux et les défis en matière de politique culturelle dans les pays occidentaux » (Audet et Saint-Pierre, 2008 : 2). En effet, comme l'expliquent les co-directrices dans la problématique initiale du projet (Saint-Pierre et Audet, 23 janvier 2007), la réalité a beaucoup changé depuis les années d'Après-guerre où les préoccupations en matière de politiques culturelles ont vu le jour. Également, Audet et Saint-Pierre soulignent le « rôle de plus en plus important d'instances internationales et supranationales – dont l'UNESCO et l'Union européenne –, la modernisation des États, la forte démocratisation et laïcisation, le développement des technologies et des médias, l'internationalisation des échanges, l'évolution des modes de gouvernance et l'engagement croissant des citoyens par rapport à la culture ». Elles précisent que ces nouvelles réalités obligent la plupart des pays

occidentaux à faire face au défi de revoir les principes de leurs interventions et de leurs modes d'action publique (Audet et Saint-Pierre, 2008 : 2).

Les trois volets du projet

Le premier volet du projet concerne la préparation d'un ouvrage collectif ***Tendances et défis des politiques culturelles : des cas nationaux en perspective*** (Éditeur : PUL) qui regroupe les analyses d'une douzaine d'experts, issus de différents pays (voir annexe 3). Cet ouvrage propose des réflexions sur des politiques culturelles nationales et sur le rôle des États concernés. À chacun des experts, il a été demandé une présentation des grands paramètres sociodémographiques, politico-économiques et culturels du pays ou territoire concerné, un bref survol des interventions étatiques en lien avec l'évolution de la conception des notions de culture et de politique culturelle, une présentation des facteurs, des contraintes, des enjeux et des défis quant à l'actualisation, à la modernisation et/ou au renouvellement de la politique culturelle nationale ainsi que des propositions d'orientations et des pistes d'actions et/ou des solutions pour l'avenir (Saint-Pierre et Audet, 23 janvier 2007). L'ouvrage comprend onze chapitres en plus d'une introduction et d'une conclusion. Le dernier chapitre se démarque puisqu'il s'applique à analyser le rôle qu'ont joué, que jouent et que sont susceptibles de jouer des organisations internationales clés dans le domaine de la culture et plus particulièrement dans l'élaboration et l'évolution des politiques culturelles des États.

Le deuxième volet du projet consiste en l'organisation du Colloque sur les tendances et défis des politiques culturelles dans les pays occidentaux, lequel a finalement rassemblé des chercheurs et des praticiens qui, dans leur pays respectif, s'intéressent à l'analyse des politiques culturelles et au rôle de l'État. Cet événement a eu lieu à Québec les 7 et 8 mai 2008, dans le cadre du Congrès annuel de l'Association francophone pour le savoir (ACFAS).

Le troisième volet intimement lié au précédent se traduit par la production des *Actes* de ce colloque. Cet ouvrage s'intitule : ***Tendances et défis des politiques culturelles : Analyses et témoignages*** et, a été publié à l'automne 2009 dans la collection « Chaire Fernand-Dumont sur la culture » des Presses de l'Université Laval (PUL). Il regroupe les textes des conférenciers présents au colloque.

Les spécificités du stage

D'abord, rappelons que la mise en place d'une équipe de chercheurs travaillant de concert à l'élaboration d'un ouvrage collectif s'est concrétisée avant notre arrivée dans le projet. Autrement dit, le choix de la stratégie s'est opéré en amont de notre participation par les co-directrices, appuyées par leur instance respective, la CFD-INRS et le MCCCCF. Cette information est à prendre en considération pour comprendre concrètement notre apport ultérieur.

De plus, il est parfois hasardeux dans le projet de définir ce qui relève de l'activité de transfert en milieu d'action et en milieu scientifique, parce que l'ouvrage collectif et les *Actes* se rapportant au colloque s'adressent aux deux milieux, simultanément. Précisons que le milieu scientifique est composé de chercheurs, de professeurs et d'étudiants intéressés par le sujet, que ce soit au Québec, au Nouveau-Brunswick, en France, aux États-Unis ou aussi loin qu'en Croatie, tandis que le groupe d'action publique, qui regroupe aussi des intervenants des milieux scientifiques et/ou universitaires, comprend des fonctionnaires de différents ministères, les milieux associatifs de l'action culturelle québécoise, les artistes et le monde municipal.

Des objectifs devenus des retombées...

Au départ, le projet avait plusieurs objectifs expliqués dans la problématique initiale (Saint-Pierre et Audet, 23 janvier 2007); ceux-ci se sont déjà traduits, pour la plupart, en retombées. Premièrement, le projet a placé les deux institutions directement impliquées (MCCCCF et INRS, via la Chaire Fernand-Dumont sur la culture) en position de leadership dans le champ des politiques culturelles en plus de procurer au MCCCCF une occasion de faire connaître « le modèle culturel québécois » et son expertise en matière de recherche sur la culture et les politiques culturelles. Deuxièmement, il a nourri la réflexion sur les fondements et sur l'avenir des politiques culturelles et a contribué à répondre à un besoin de connaissances, car, d'après les co-directrices, peu de recherches ont été menées jusqu'à ce jour au Québec sur la question de l'actualisation et du renouvellement des politiques culturelles (Saint-Pierre, 2004; Audet et Saint-Pierre, 2008). Troisièmement, le projet global a permis un brassage constructif des idées et des réflexions sur les différents modèles de politiques culturelles en permettant une meilleure compréhension des facteurs d'influence et des enjeux communs ou

divergents. Quatrièmement, en mettant à contribution les expériences étrangères, le projet a su mobiliser divers acteurs des milieux de la culture et de la recherche intéressés et préoccupés par cette question du renouvellement des politiques culturelles. Et cinquièmement, ce projet a permis la création et le renforcement de nouvelles relations et de nouveaux réseaux.

Un élargissement graduel de notre implication

Nous vous présentons maintenant les grandes étapes de la réalisation de notre stage qui s'imbriquent dans un projet plus vaste (voir également le tableau synthèse, p.16) qui a connu de multiples élargissements au fur et à mesure de son avancement.

Automne 2007 : Recherche bibliographique

Bien que la session de l'automne 2007 ne faisait pas partie du stage qui, rappelons-le, s'est échelonné sur deux sessions (hiver et automne 2008), un contrat d'assistantat de recherche de 50 heures nous a été proposé en lien avec le stage à venir. Le mandat consistait à faire une recherche bibliographique sur le rôle des instances supranationales et/ou internationales dans le champ de la culture. En priorité, il s'agissait de l'UNESCO, de l'Union européenne, du Conseil de l'Europe, de l'Organisation internationale de la Francophonie et du Réseau international sur la politique culturelle. Ce mandat a permis d'explorer la littérature disponible sur le sujet et d'orienter le travail de structuration d'un chapitre dans le cadre de l'ouvrage collectif.

Hiver et printemps 2008 : les préparatifs du Colloque international

À partir de janvier 2008, nous avons été intégrées au projet de colloque (déjà démarré). Notre mandat comprenait deux volets : d'une part, en tant qu'adjointe à la coordination, il a été convenu de notre implication dans l'organisation du « Colloque international sur les tendances et défis des politiques culturelles » (Mai 2008); d'autre part, à titre d'adjointe à la production, nous avons participé à la préparation des *Actes du colloque* et à la réalisation d'un ouvrage collectif sur le même thème.

Automne 2008 : Ouvrages et élargissement du mandat

L'automne 2008 a été surtout consacré à la mise en œuvre du calendrier d'édition des deux ouvrages. En plus, le mandat initial s'est élargi par notre mise à contribution dans des projets d'écriture. Nous avons donc participé aux efforts de recherche et de rédaction par l'écriture de deux textes : le premier est une synthèse du rôle et des interventions dans le champ de la culture de l'Organisation internationale de la Francophonie (voir un extrait à l'annexe 6) et le deuxième consiste en une comparaison de quatre organisations internationales sélectionnées (origine, structure, mission et caractéristiques) (voir un extrait à l'annexe 7). Pour accomplir cette nouvelle tâche, un contrat rémunéré d'une journée et demie pendant tout l'automne nous a été offert, en plus d'une formule de planification horaire adéquate qui a permis la conciliation entre les activités de stage et un cours de lecture dirigée, effectué également à l'automne sur ce même thème. Les synthèses des lectures produites ont servi à la fois à la rédaction du chapitre sur les organisations internationales qu'à notre cours de lectures dirigées, encadré par notre directrice de maîtrise.

Tableau 1 : Calendrier de réalisation du « Projet dans lequel s'est inséré le stage de Valérie Guilmain » (PRAP)

Hiver 07	Print. 07	Été 07	Automne 07	Hiver 08 Janv.	Fév.	Printemps 2008 Mars	Avril	Mai	Été 2008	Automne 2008	Hiver-printemps 2009	Été - aut. 2009	Hiver-print. 2010	
Assistanat pour DStP Recherches bibliographiques														
				Début du stage			Adjointe à l'organisation et à la production							Contrat d'un an au MCCCCF
									Colloque	Assistanat hors-stage	Adjointe à la production Ouvrages			
Rédaction du Rapport de stage														
Période intensive consacrée au stage – V. Guilmain – et activités liées au « Projet »														
Dépôt de proposition du projet au MCCCCF	DStP et C. A. travaillent à différents dossiers :		Préparation d'une Entente avec MCCCCF (Stage de V. Guilmain)	Entente relative aux modalités de réalisation d'un stage / essai avec le MCCCCF		Plan de communication et de diffusion du colloque (préparation des listes d'envoi, préparation de communiqués)		Demande d'aide financière par DStP et VG (Aide aux projets-Accueil) Diapason-MCCCCF	Colloque ACFAS Activités d'accueil, de coordination, de liaison, etc.	Assistanat pour DStP dans le cadre d'autres projets de recherche	Lecture dirigée dans le cadre de la PRAP		Ouv. II : Traduction des chapitres – de l'anglais au français.	
Diffusion de l'Offre de Bourse pour un stage (PRAP)	budget provisoire, sélection des auteurs (ouvrage II), etc.		Demande de subvention CRSHC – « Soutien aux colloques » (oct. 2007)	Appel de communications (diffusion) et suivi (lettre de réception, transfert au Comité scientifique, lettre de refus ou d'acceptation)		Réservation des restaurants		Synthèse pour conférence de clôture par G. Dubois			Mise à contribution dans des projets d'écriture (chapitre C. Audet <i>et al.</i>)		Préparation des manuscrits (Ouvrages I et II)	
	<i>Guide de rédaction aux auteurs</i>		Traduction de plusieurs documents (mémos, <i>Guide</i> , etc.) pour les auteurs de langue anglaise			Suivi avec les animateurs		Bilans de l'événement par V. G			Suivi avec les auteurs et le Comité scientifique Suivi avec l'éditeur (PUL)		Dépôt du manuscrit I (sept. 09) et II (déc. 2009) aux PUL	
	Calendrier et échéancier liés au colloque		Préparation du Programme préliminaire		<i>Publicisation du colloque</i> – Activités de diffusion (ex. de sites : Alerte-Conférences; etc. Suivi avec le Comité scientifique								Publication du manuscrit I (automne 2009)	
	Formation des comités scientifiques (ouvrages 1 et 2 et Colloque international)		Mise à jour des budgets « Colloque et publications »		Préparation du <i>Cahier du participant</i>						Sujet : OI Produits : rapports, textes, etc.		Publication du manuscrit II (printemps 2010)	
			Appel de communications – Liste de diffusion		Préparation d'un document « Informations pratiques »									
			Inscription du colloque à l'ACFAS		Création et finalisation du <i>Programme officiel du Colloque</i> – impression et diffusion									
					Suivi auprès de l'ACFAS (inscription, création du programme, promotion, visibilité)									

Depuis mai 2009 : Contrat d'un an à la DLP

Au terme du stage, un contrat d'une année nous a été proposé par la Direction du lectorat et des politiques et sa directrice, madame Josée Blackburn, grâce au projet « *Offre de collaboration pour certains dossiers d'analyse des politiques culturelles* » de la professeure D. Saint-Pierre de l'INRS-UCS. Notre dossier principal est celui de la mise en œuvre du Plan d'action de développement durable 2009-2013 du MCCCCF : « *Notre culture au cœur du développement durable* »¹⁸. Plus précisément, notre contribution est liée aux calendriers de production de l'Agenda 21 de la culture pour le Québec, de la Table interministérielle de réflexion sur la participation citoyenne et le dialogue interculturel et du Plan gouvernemental de sensibilisation et de formation à la démarche de développement durable. Ce contrat fournit l'occasion de relever de nouveaux défis, entre autres, celui d'approfondir encore plus nos connaissances du milieu de pratique gouvernemental au niveau de la compréhension de la culture organisationnelle, des acteurs, des facteurs relationnels et des enjeux professionnels et éthiques. Ce contrat nous donne aussi la chance d'atteindre certains objectifs professionnels, tout en nous offrant une expérience concrète en lien avec notre formation en mobilisation des connaissances. Enfin, ce contrat nous permet de travailler au sein d'une équipe multidisciplinaire et ainsi prendre en compte différents types de savoirs. En effet, notre dossier principal interpelle l'ensemble du ministère et nous offre la possibilité de travailler avec de multiples directions, notamment, celles des relations publiques, des ressources humaines et matérielles, des technologies de l'information, de la recherche et de l'évaluation de programmes, du patrimoine et de la muséologie. Ce faisant, cela nous offre aussi la chance de croiser différentes visions du monde régulièrement.

¹⁸ En ligne : www.mcccf.gouv.qc.ca/fileadmin/documents/publications/developpement-durable.pdf. Consultation : 23 juin 2009.

CHAPITRE 2 : RÉALISATIONS DU STAGE

Ce chapitre s'applique à présenter les trois grandes réalisations du projet, tout en faisant état des apprentissages réalisés et des compétences acquises (et assurément nécessaires) à l'agent d'interface ainsi que différentes contributions et réflexions en découlant. Notez qu'au moment d'écrire ces lignes, les réalisations étaient pour la majorité en cours de finalisation : seul le colloque était alors dernière nous. Pour ce qui est des publications, un premier ouvrage est sorti en novembre 2009 (*Actes*), alors que la sortie de l'ouvrage sur les cas nationaux est prévue pour le printemps 2010.

Introduction : Mobilisation versus Transfert

Lors de notre stage, nous avons été constamment confrontées aux difficultés de faire le pont entre le monde de la recherche et celui de l'action publique; les co-directrices étant de fières représentantes de leurs milieux respectifs, nous nous sommes retrouvées au cœur d'une dynamique naturelle et fort instructive qui illustre très bien le défi de notre métier d'agent d'interface. Par ailleurs, notre stage est un exemple d'une pratique de mobilisation de connaissances et de ressources nécessaires à l'atteinte de divers objectifs. Autrement dit, hormis les deux ouvrages produits, notre travail a consisté à comprendre les impératifs des deux mondes tout en cherchant à favoriser un travail concerté plutôt que de planifier une démarche de diffusion ou de transfert de connaissances.

Par contre, soucieuse de respecter et de faire valoir la logique du transfert, nous avons réfléchi aux possibles conceptions d'activités de transfert tout au long de notre stage, qu'il s'agisse par exemple d'écrire des capsules d'information dans les bulletins d'information et de liaisons internes et externes du MCCCCF ou d'autres partenaires ; d'organiser une journée d'étude sur la mobilisation et l'appropriation des connaissances; de diffuser l'information lors de journées thématiques du MCCCCF et de la CFD-INRS ou même d'utiliser de nouveaux vecteurs d'informations, tels que les « Blackberry » pour la diffusion de l'information. Cet élan de créativité traduisait une croyance qui confondait activités de transfert et mobilisation des connaissances. Nous croyions alors que tant que nous n'avions pas accompli une activité de transfert, nous n'avions pas expérimenté le métier d'agent d'interface. Nous avons réalisé par la suite que la mobilisation des connaissances est loin de se résumer aux simples activités de diffusion et de transfert de connaissances.

En effet, la mobilisation est plus vaste et prend énormément de temps (PRAP 8151, automne 2007). De plus, elle s'articule dans des conditions variables, en fonction des personnes présentes. Des choix

sont toujours à faire en fonction de nombreux éléments qui nous dépassent souvent. Qui sait ce que le colloque a pu créer comme nouvelles alliances ou nouveaux réseaux? Qui sait quelles informations ont servi aux projets ou aux réflexions de telle ou telle personne ou de tel ou tel groupe de recherche? Bien que la mobilisation des connaissances puisse comporter, en soi, diverses activités de transfert, elle s'appuie sur les qualités des personnes impliquées, à savoir leur ouverture d'esprit et leur compréhension des enjeux du monde contemporain. Ces initiatives plus ou moins observables et appréciables ont assurément une grande influence sur les actions qu'il est possible de poser éventuellement ainsi que sur leurs retombées.

Réalisation I : le Colloque

De janvier à mai 2008, la plus grande partie de nos efforts a été consacrée à la planification, au suivi et à l'organisation du calendrier de production du Colloque sur les tendances et défis des politiques culturelles dans les pays occidentaux, tout en gardant en tête les deux autres projets. L'équipe, composée des co-directrices et de la stagiaire, a donc planifié et exécuté trois calendriers de production, plus ou moins simultanément.

Fig. 1 : Photo de l'équipe de coordination du colloque (8 mai 2008)



Crédit photo : Marie Daigle De Lafontaine, Mai 2008

Très brièvement, voici un survol de l'emploi du temps consacré à l'exécution de cette partie de notre stage. D'abord, nous nous sommes chargées de la diffusion de l'appel de communications auprès des différents réseaux nationaux et internationaux, puis de la réception des propositions de communication et de l'envoi de celles-ci au Comité scientifique. Ensuite, nous avons transmis les avis d'acceptation et de refus aux postulants conférenciers et nous avons assuré le suivi de toutes les

étapes d'acceptation et de révision des textes des conférenciers retenus et recommandés par le Comité scientifique, composé de treize personnes. Des tableaux ont été créés afin de comptabiliser et de transmettre toutes les informations nécessaires au Comité scientifique.

Une demande d'aide financière (Aide aux projets - Accueil) pour l'INRS dans le programme de financement du MCCCCF, appelé « Diapason », a été complétée par Diane Saint-Pierre, assistée par nous-mêmes. Parallèlement, nous nous sommes chargée du lien entre l'événement clé, le colloque international, et l'organisation hôte, l'ACFAS. Nous avons donc veillé, avec les coresponsables Saint-Pierre et Audet, à l'administration du colloque en suivant le plus possible l'échéancier proposé par l'ACFAS : confirmation des conférenciers et saisie des contributions, création du programme « en ligne » selon les directives de l'ACFAS (type de sessions, événements connexes, cocktail, pauses, etc.), promotion et visibilité de l'événement, inscription et accueil des conférenciers et ainsi de suite.

Fig.2 : Logos des partenaires



Également, nous avons étroitement collaboré à la production du plan de communication et de diffusion de l'évènement, prenant même en charge des aspects de ce plan : préparation des listes de diffusion, des envois postaux et par internet, production du dépliant promotionnel conjointement avec la graphiste de l'INRS, préparation du contenu du *Cahier du participant*, document comportant des « Informations pratiques » et destiné aux participants étrangers, démarches pour obtenir des entrées gratuites au Musée de la Civilisation pour les conférenciers, etc. Nous avons écrit le premier jet de la majorité des notes de service ou lettres d'informations destinées tant au Comité scientifique qu'aux conférenciers, aux animateurs, au personnel de l'ACFAS et du Centre des Congrès ainsi qu'au personnel du MCCCCF et de l'INRS impliqué dans le projet. Nous avons également orchestré, avec le Centre des Congrès et les différents restaurants, les pauses, les événements de type « cocktail » et les deux repas payés pour les conférenciers et les animateurs.

Il s'avère que la partie la plus importante et la plus discrète de notre travail s'est effectuée auprès des conférenciers eux-mêmes. Ceux-ci sont, pour la plupart, des chercheurs ou des étudiants, à

l'exception de représentants des milieux d'action publique : Simon Brault, de Culture-Montréal, Jean-Claude Wallach, de l'Association « Arts, Culture, Développement » (France), Yvan Gauthier, du Conseil des arts et des lettres du Québec, et Alain de Wasseige, éditeur et ex-fonctionnaire du ministère de la Communauté française de Belgique. Les chercheurs issus de milieux scientifiques et universitaires participent régulièrement à ce genre d'événement pour échanger des réflexions, des résultats de recherche, bref leur savoir, mais également pour enrichir leur *curriculum vitae* (Merton, 1957) et pour créer ou enrichir leur réseau et leur capital social (Bourdieu, 1996). Ils confirment verbalement leur présence au colloque, mais rien n'est gagné d'avance. Notre but premier était de répondre à toutes leurs questions et préoccupations afin de les accompagner le plus possible dans la préparation et l'organisation de leur séjour dans la ville de Québec. Par exemple, nous avons accompagné deux étudiants étrangers en les orientant vers des sources possibles de financement et en travaillant avec la personne qualifiée à leur fournir les lettres officielles devant soutenir leurs demandes d'aides financières. Enfin, nous avons travaillé avec certaines directions du MCCCCF et d'autres organisations. Par exemple, nous avons assuré le suivi auprès de la Direction des Affaires Internationales (DAF) relativement à un dossier cofinancé par le ministère de la Culture de la Communauté française de Belgique et cette direction, dossier élaboré par Diane Saint-Pierre et qui visait à financer la venue d'un conférencier. Il en a été de même avec l'administration de l'INRS afin que les frais de déplacement et de séjour d'autres conférenciers invités soient remboursés selon les procédures en vigueur à l'INRS et au Conseil de recherche en sciences humaines du Canada (CRSHC), l'organisme ayant accordé une subvention à cet effet.

L'événement, qui s'est avéré un franc succès, a réuni une vingtaine de conférenciers invités et experts des politiques culturelles provenant de sept pays¹⁹. Durant deux jours, le colloque a réuni une assistance moyenne de 60 personnes : des étudiants, des fonctionnaires, des académiciens aussi bien que des gens du milieu de la culture et des arts et du monde municipal. Les conférences d'ouverture et de clôture de messieurs Gérald Grandmont (MCCCCF) et Pierre Lucier (INRS-CFD) ont été grandement appréciées par l'assistance.

Chose certaine, et comme l'explique le chercheur Frédéric Lesemann dans un texte qui demeure toujours d'actualité et particulièrement éclairant sur la mission de l'université et incidemment sur les activités de diffusion des universitaires... comme celles résultant de colloques :

[cet] exercice de comparaison des idées a permis d'enrichir le débat en mettant en commun les connaissances, en les organisant, en les faisant circuler, en les améliorant, en les renouvelant, en forçant l'explication des parties en dialogue et l'exposition des raisons et des valeurs sous-jacentes aux idées et aux concepts considérés comme allant de soi et enclenche

¹⁹ Canada (Québec et Nouveau-Brunswick), France, États-Unis, Allemagne, Suisse, Belgique, Croatie,

un processus de co-construction, à distance critique, des politiques et des savoirs relatifs (Lesemann, 2001b : 1).

Fig. 3 : Photo d'un aperçu de l'audience du colloque (8 mai 2008)



Crédit photo : Marie Daigle De Lafontaine, Mai 2008

Ce bel exemple de mobilisation des connaissances s'articule autour de relations formées avec les partenaires et des échanges suscités au fil des séances. Les questions et commentaires formulés par l'assistance ont soulevé des aspects intéressants pour la recherche et qui pourraient contribuer à la faire évoluer. Les échanges furent en ce sens fructueux.

Par la suite, Claudine Audet et/ou nous-mêmes avons travaillé à des bilans de l'événement, dont l'un a été diffusé sur l'intranet du MCCCCF (écrit par C. Audet) ainsi qu'à la rédaction d'un bilan de l'événement. Deux présentations du projet et de ses retombées ont été faites lors de réunions d'équipe de la Direction du lectorat et des politiques, dont une en présence du sous-ministre adjoint, monsieur Louis Vallée. Au terme de cette mise en réseau, quelques partenariats se sont formés ou renforcés entre des participants et quelques textes informatifs ont été diffusés. Également, un article portant sur le colloque a été publié dans un magazine croate par madame Biserka Cvjeticanin, de l'Université de Zagreb, en Croatie, ancienne vice-ministre de la Culture de ce pays (2000-2004) et conférencière à notre colloque.

L'apport de l'agente d'interface : quelques observations et recommandations

Cette section s'applique à présenter quelques réflexions et avenues à explorer dans la préparation d'un colloque international. À la lumière de notre expérience, il nous semble que l'apport en amont de l'agent d'interface, soit au moment de la conception même du projet,

serait indispensable. Cet apport permettrait, dans un premier temps, de faire état de différentes alternatives possibles en matière d'objectifs de mobilisation et d'appropriation des connaissances et, dans un second temps, de proposer des voies maximisant et améliorant les objectifs de diffusion et d'appropriation des connaissances.

Tel que mentionné précédemment, nous n'étions pas présente au moment de la conception du projet et de la définition de ses objectifs préliminaires. Nombre de décisions ont été prises avant notre arrivée, et ce, en fonction d'opportunités, de contacts, de ressources alors disponibles et de moyens à la portée des co-directrices et de leurs réseaux respectifs. Malgré notre contribution comme agente d'interface tout au long du stage et l'ouverture certaine des co-directrices aux idées que nous avons énoncées et partagées, notre arrivée tardive dans le projet et une certaine incompréhension quant à notre propre marge de manœuvre au sein de l'équipe ont définitivement limité notre influence dans le projet. Nous tirons donc deux leçons générales de notre expérience.

D'une part, lorsqu'un agent d'interface est associé à un tel projet (colloque international, publications), il y a lieu de cultiver, de développer des réflexes devant contribuer à promouvoir des « activités décloisonnantes », et ce, tant au début que tout au long du projet. Ces agents formés s'appliqueraient alors à proposer des objectifs visant le décloisonnement et la mobilisation des connaissances et des savoirs.

D'autre part, il nous apparaît que le rôle de l'agent d'interface est double, d'un côté, il doit s'activer à pousser plus loin le concept de mobilisation des savoirs et des connaissances produites dans de multiples lieux, pour de multiples fonctions, et, d'un autre côté, il doit travailler à intégrer les connaissances produites et les enjeux de société souvent véhiculés par les organisations, par exemple, la participation citoyenne ou l'impact environnemental de l'organisation d'événements, la responsabilité sociale, le rôle du chercheur, etc. La marge de manœuvre de l'agent d'interface consiste donc à jauger le niveau d'intégration et de décloisonnement que l'organisation et ses membres demandent et à proposer des avenues permettant d'aller plus loin.

Suivant ces constats, nous présentons ici quelques idées dans le but d'améliorer et non pas de critiquer le travail et la réflexion du présent projet. Nous souhaitons qu'elles soient reçues et comprises dans cette perspective.

Pour un meilleur apport des milieux concernés

Bien que le programme du colloque et le choix des conférenciers aient été soigneusement planifiés par les co-directrices du projet, est-il possible que la structure des échanges et des discussions, lors du colloque, ait été moins bien pensée? Il nous

semble que l'apport des autres milieux (associatif, municipal, artistes présents, etc.) aux discussions était somme toute passif et que la rétroaction offerte par ceux-ci était plutôt faible. En effet, l'assistance est demeurée davantage dans une logique peu participative, c'est-à-dire conforme à une formule plutôt classique au sein de laquelle des conférenciers livrent le fruit de leur réflexion et une audience écoute, le tout clairsemé de quelques trop brèves périodes d'échanges. Il est vrai que les animateurs des différentes sessions ont souvent dû conclure rapidement, surtout lors de la deuxième journée du colloque, et ce, au moment même où les cerveaux commençaient à bouillonner et voulaient nous livrer toute leur substance. Dans ce contexte, en tant qu'agente d'interface associée au projet nous aurions pu proposer des alternatives à cette formule plutôt classique afin de l'adapter aux enjeux contemporains d'appropriation plus profonde des savoirs communiqués lors de ce genre d'événements. En effet, des ponts sont sans cesse à construire et à reconstruire entre les milieux scientifiques et les milieux de pratique et la participation active d'un maximum de gens est souhaitable. En ce sens, nous pensons qu'il aurait été très bénéfique d'allouer de plus grandes périodes d'échanges à la fin de chacune des séances thématiques. Ces périodes auraient permis des retours plus en profondeur sur les contenus présentés et une meilleure intégration et appropriation des connaissances.

De plus, comme nous disposions de la plupart des textes avant la tenue du colloque, les animateurs auraient pu recevoir des directives plus précises; nous aurions pu circonscrire certaines idées maîtresses à débattre entre conférenciers et avec le public. Cela aurait contribué à une plus grande appropriation des connaissances et permis de pousser un peu plus loin la réflexion et le débat.

Même si l'événement en soi, tel qu'initialement conçu, n'incitait pas à sortir des sentiers battus, n'aurait-il pas été souhaitable de tenter un exercice qui aurait « bousculé » les habitudes et forcer les conférenciers et le public à se placer davantage dans une formule de débats de type prospectif? Dans le même ordre d'idées, n'aurait-il pas été intéressant de dédier la première journée à quelques présentations scientifiques classiques et la deuxième à des tables rondes entre scientifiques et autres participants sur les enjeux liés aux tendances et défis des politiques culturelles dans les pays occidentaux? Mais comme chaque choix implique l'abandon d'autres options, de plus grandes périodes d'échanges auraient supposés d'alléger le programme, donc de se

priver de certains conférenciers et éventuellement de certains textes pour les publications à venir.

Cela étant dit, une réflexion préalable en ce sens aurait permis d'envisager toutes les options possibles et éventuellement elle aurait peut-être contribué à un meilleur apport des différents milieux concernés par les thématiques de ce colloque. Il nous semble que notre présence, comme agente d'interface dans le projet, aurait ainsi été mieux optimisée, du moins en ce qui a trait à cette activité centrale du projet.

Pour une plus grande interpénétration des milieux

En 2008, la Ville de Québec fêtait ses 400 ans et le congrès annuel de l'ACFAS se tenait au Centre des congrès de Québec. En plus, l'Institut national de la recherche scientifique en était l'hôte. Voilà une convergence d'événements qui semblait favoriser la tenue d'un colloque international à Québec sur les politiques culturelles, sous l'égide de la Chaire Fernand-Dumont de l'INRS et le ministère de la Culture. Par contre, le Congrès annuel de l'ACFAS 2008 était-il le meilleur événement pour organiser un colloque inclusif et participatif, non seulement souhaité par nous, comme agente d'interface, mais assurément aussi par les co-directrices du projet, leur institution respective et par une multitude de participants? N'aurait-il pas été souhaitable d'alléger certains obstacles techniques et financiers afin de permettre à un auditoire élargi d'assister et de participer plus facilement à ce type d'événement. Les frais d'entrée peuvent être décourageants pour certains groupes de la société : il en coûtait plus de 200\$ par personne (non-étudiant) pour l'accès au site. Même si dans le milieu universitaire, cela semble peu dispendieux pour permettre l'accès à des dizaines de colloques et des centaines de conférences durant une semaine, pour certains milieux non universitaires, pour de petites ONGs ou des organismes communautaires, par exemple, cela demeure tout de même onéreux pour n'assister souvent qu'à un seul colloque... Des frais d'entrée adaptables à la réalité des gens et des groupes intéressés d'acquérir une connaissance de qualité ne pourraient-ils pas contribuer à « démocratiser la science » et permettre ainsi à des artistes de la marge ou à des citoyens avec moins de revenus, par exemple, de participer à ces « foires de la connaissance »?

Dans un autre ordre d'idée, il aurait été avantageux de jumeler les audiences des deux colloques parrainés par la *Chaire Fernand-Dumont sur la culture*; l'un portant sur les

politiques culturelles et l'autre sur les arts et le territoire (responsable : Guy Bellavance). Cela aurait offert une belle occasion d'élargir les réseaux, de bonifier la réflexion et de confronter les idées. Il aurait fallu travailler davantage en concertation sur certains dossiers, tels que la planification conjointe des horaires, des locaux à proximité, la diffusion conjointe et la tenue d'un événement rassembleur, comme un cocktail, par exemple.

Pour une importance accrue des plans de communication et de diffusion de l'événement

Toujours dans le cadre d'une mobilisation accrue des connaissances, n'aurait-il pas été nécessaire de prévoir, dès le début, des budgets dédiés aux activités de communication et de diffusion, pré et post colloque, et de documentation des processus de mise en œuvre des activités? Même si des choix ont été faits selon les budgets alors prévus et consentis par les institutions partenaires (CFD-INRS et MCCCCF), des activités visant une plus grande appropriation des connaissances devraient être intégrées, dès le départ, aux activités scientifiques à organiser, et donc à budgéter et à financer. Il nous semble que certaines des idées suivantes auraient pu contribuer à un meilleur retour sur l'événement et à la planification d'un plan de communication post-colloque.

- Un questionnaire permettant un « bilan éclairé » de l'activité « Colloque » (forces et faiblesses) aurait pu être distribué aux participants et à l'assistance; une fois complétés et compilés, les questionnaires auraient contribué à bonifier de futures expériences grâce aux commentaires recueillis.
- Une feuille visant à recueillir les « coordonnées » des personnes présentes aurait pu être distribuée afin
 - de connaître notre assistance (noms, organismes, intérêts, etc.);
 - de former un premier réseau d'intéressés dans la diffusion des ACTES du Colloque et de l'ouvrage collectif.
- La création d'un blog « après colloque » dans le but d'alimenter le débat et les réflexions sur les différentes questions abordées lors du colloque aurait pu être considérée.

Pour une meilleure prise en compte du développement durable... un incontournable!

Selon nous, les agents d'interface seront de plus en plus incité(e)s à promouvoir une meilleure prise en compte de divers enjeux locaux et globaux de nos sociétés et à proposer des initiatives visant l'appropriation de certaines connaissances. Le développement durable est devenu au cours de la dernière décennie une grille d'analyse de plus en plus acceptée par tous et la mise en application de ce concept central – et de plus en plus au cœur des initiatives publiques de tout genre – nécessite une plus grande rigueur que les agents d'interface sont à même d'assumer à cause de leur capacité à confronter les différentes visions du monde. L'appropriation des connaissances n'implique-t-elle pas aussi quelquefois de modifier nos façons de faire au contact de nouvelles connaissances?

Du point de vue environnemental et social, les prochains événements de type conférence ou colloque ne devraient-ils pas s'appliquer à être davantage éco-responsables? Selon le Conseil québécois des événements éco-responsables²⁰, tout événement doit intégrer le développement durable à toutes les étapes de son organisation, et ce, avec ces objectifs centraux de réduire les impacts négatifs sur l'environnement qui y sont liés (ex. : réduction des déchets générés, des gaz à effet de serre émis, des ressources naturelles consommées, etc.) et d'en augmenter les répercussions positives (ex. : commerce local ou équitable, entreprises d'insertion locale, accessibilité à l'événement, etc.). Chose certaine, ces événements sont intéressants car plusieurs bénéfices y sont liés, notamment la réduction des impacts sur l'environnement, la contribution au rôle social de l'organisation et l'amélioration par le fait même de son image auprès des médias, des participants et des partenaires et, enfin, la sensibilisation des participants, des fournisseurs et des partenaires. Bien que nous ayons naturellement fait notre part au niveau environnemental à l'étape de l'organisation du colloque et lors de sa tenue, nous aurions peut-être pu en faire plus. Par exemple, une publication électronique des *Actes* au lieu de sa version papier ou la promotion du transport durable dans le cadre des déplacements de nos conférenciers sont deux exemples de choix environnementaux durables qui auraient pu être envisagés. Encore une fois, une réflexion en amont aurait sans doute permis de composer avec les tenants et les aboutissants et de faire des choix plus éclairés.

²⁰

En ligne : www.evenementecoresponsable.com. Consultation le 30 juin 2009.

En résumé, les colloques sont essentiels à la mobilisation et à l'échange des savoirs et des connaissances et leurs organisations nécessitent beaucoup de travail, impliquent divers choix et exigent du temps. L'éclairage supplémentaire de l'agent d'interface dans la planification, à priori, d'objectifs globalement intégrés permettrait assurément de maximiser les productions scientifiques, tant au niveau des échanges (et du réseautage) que de celui des retombées (la diffusion et l'appropriation), et ce, tout en faisant la promotion d'un développement viable des collectivités.

Réalisation II : les Actes de colloque

Les Actes de colloque sont la suite logique d'un colloque. C'est une trace écrite ou électronique de l'information recueillie. À la suite de l'évènement, chaque auteur dispose d'un certain temps pour déposer une version finale de son texte qui a été évaluée par le Comité scientifique. Cette façon de faire permet à chaque auteur/conférencier d'intégrer les idées et les informations entendues lors du colloque et de bonifier son texte qui se retrouvera dans les Actes, bel effort d'appropriation des connaissances tirées du colloque. Les tâches et les compétences développées lors de cette étape ont été sensiblement les mêmes que pour l'ouvrage collectif. Nous vous invitons donc à vous référer à cette portion du rapport pour une énumération plus complète.

L'apport de l'agente d'interface : quelques observations et recommandations

Bien entendu, l'équipe de coordination aurait pu opter pour une version électronique des Actes, mais la version papier fut privilégiée, notamment parce que la Chaire Fernand-Dumont possède sa propre collection dont l'éditeur sont Les Presses de l'Université Laval. De plus, l'équipe aurait pu décider d'insérer des sections « Commentaires et questions issus des débats » afin de faire ressortir les points soulevés par l'auditoire, lors des échanges. Ces futurs lecteurs des *Actes* auraient pu aussi être dirigés vers un blog, tel que proposé précédemment, et qui aurait pu être administré par le MCCCCF et/ou la Chaire de l'INRS, et ce, dans le but de poursuivre l'exercice d'inter-fertilisation des idées. À cet effet, les notes qu'ont prises mesdames Marie Daigle de Lafontaine et Geneviève Dubois lors du colloque, un mandat donné à ces deux étudiantes en prévision de la conférence de clôture par Pierre Lucier, titulaire de la Chaire, auraient certainement pu nourrir ces sections. Bien sur, ces idées auraient impliqué des coûts supplémentaires et l'équipe a fait des choix qui se justifient également.

Réalisation III : l'Ouvrage : les cas nationaux en perspective

Au départ, plusieurs chercheurs et experts ont été approchés pour participer au projet de l'ouvrage sur les cas nationaux, du colloque international sur les tendances et défis des politiques culturelles et de ses Actes. Le projet a été conçu par Diane Saint-Pierre (CFD-INRS) et Claudine Audet (MCCCF) et il visait à regrouper les écrits de conférenciers clés, présents lors du colloque, mais aussi de ceux d'autres experts issus de différents pays. L'ouvrage présentant des cas nationaux constitue la troisième réalisation, si on l'aborde en terme chronologique, mais il est au cœur du projet depuis le tout début. En fait, il a été à l'origine des deux autres réalisations; il a donc débuté en 2007 et est présentement en cours de finalisation (ouvrage à paraître en 2010). Pour diverses raisons (maladie, surcharge de travail ou non-disponibilité d'un auteur initialement pressenti), la liste des experts associés à cet ouvrage a légèrement changé au fil du temps. Tous ont cependant été conviés au colloque, et certains ont accepté d'y participer. Également, cet ouvrage contient un dernier chapitre sur le rôle de certaines organisations internationales dans le champ de la culture. Sous la responsabilité de Claudine Audet, ce chapitre a aussi impliqué la collaboration de Victor Dzomo-Silinou, du MCCCF, et de nous-mêmes.

Chose certaine, sous sa forme actuelle, cet ouvrage collectif permettra à un plus large public une appropriation de connaissances et d'idées contemporaines (ou à jour) sur le sujet, et ce, grâce à une large diffusion (dissémination des résultats). Il deviendra assurément une source écrite incontournable dans le domaine des politiques culturelles nationales, tant pour les chercheurs, les fonctionnaires, les milieux culturels que pour le grand public (Audet et Saint-Pierre, 2008).

L'adjointe à la coordination

Dans le cadre de cette réalisation, nous avons effectué les tâches liées au poste d'adjointe à la coordination. Nous avons donc œuvré à établir les contacts et à maintenir les liens ainsi qu'à répondre aux demandes des auteurs, de l'éditeur (PUL), des co-directrices et du deuxième Comité scientifique, composé cette fois-ci de quatre experts dans le domaine. De toute évidence, nous avons développé des compétences liées aux connaissances et aux façons de faire du monde de l'édition : ses paramètres, les processus d'évaluation par les pairs (choix des experts-évaluateurs, l'importance d'une grille d'évaluation, les questions éthiques, dont celles liées à la confidentialité), le calendrier de production et ainsi de suite.

L'assistante à la rédaction

Tel que mentionné, nous avons également participé à une équipe de rédaction pour l'un des chapitres de l'ouvrage; il s'agit du chapitre qui s'attarde à présenter le rôle et les modes d'intervention (depuis une ou deux décennies) de certaines organisations internationales et supranationales dans le domaine de la culture ainsi que les questions (dossiers, thématiques) sur lesquelles elles interviennent. L'objectif de ce chapitre est de clarifier leurs actions respectives et d'entrevoir leur importance comme acteurs dans le domaine des politiques culturelles dans les années à venir. En concertation et sous la direction de Claudine Audet, responsable de ce dossier, un plan de travail a été établi et l'équipe l'a suivi minutieusement. Voici quelques-unes des questions centrales auxquelles nous avons tenté de répondre :

- « Quelles sont ces organisations internationales dont on sait qu'elles jouent un certain rôle dans le domaine de la culture? » Après un survol de celles-ci et le fait que l'accent mis dans l'ouvrage est sur les pays occidentaux, l'équipe s'est attardée à quatre d'entre elles que nous trouvons centrales : il s'agit de l'UNESCO, du Conseil de l'Europe, de l'Union Européenne et de l'Organisation internationale de la Francophonie (OIF).
- « Quelle est la place (l'importance) de la culture parmi l'ensemble de leurs missions? Et, que font-elles exactement en culture? Qu'est-ce que cela indique comme contexte sociopolitique et/ou comme conception de la culture ou des politiques culturelles? »
- « Par quels moyens ou processus ces organisations internationales interviennent-elles dans le champ de la culture ? Et quel pouvoir détiennent-elles par rapport aux États dans le champ de la culture? (Sont-elles consultatives? Normatives?) Quelle est leur légitimité en ce domaine? »
- « Et, finalement, quels sont les points de convergence et les différences entre ces organisations, tant en ce qui a trait au contexte de leur création, aux dossiers sur lesquels elles cherchent à mobiliser les États, à leurs modes d'intervention qu'à leur rôle dans le dossier de la diversité? »

Source : Audet, C. 20078. « Objectifs du chapitre et questions de recherche » Chapitre sur les organisations internationales et leur rôle en culture (5 novembre 2008) » (Document de travail), 2 p.

Compétences nécessaires et acquises

Il va de soi que pour atteindre les objectifs que nous nous étions fixés et pour respecter nos échéanciers, nous avons dû utiliser et développer certaines compétences et faire quelques apprentissages thématiques. La fonction publique considère que les compétences correspondent aux connaissances, aux habilités, aux aptitudes et aux autres qualités qu'une personne possède pour répondre aux exigences actuelles et futures d'un emploi ou d'un groupe d'emploi (SCT, 2007 :7). Selon Philippe Zarifian, sociologue et professeur à l'Université de Marne-la-Vallée (France) et spécialiste des modèles d'organisation et du travail, la compétence correspondrait à « la prise d'initiatives et de responsabilités de l'individu sur des situations professionnelles précises et [à] une intelligence pratique des situations qui s'appuie sur des connaissances acquises et qui les transforment avec autant de force que la diversité des situations augmente (2009 : 49) ». Cela étant dit, un stage procure une expérience professionnelle certaine et permet de confronter les théories apprises et les réalités vécues. Il est évident que ce projet nous a permis de développer des compétences professionnelles générales et spécifiques du travail d'interface et de développer une capacité à composer de manière efficace avec les aléas inhérents à la réalité du milieu de travail en question.

Par ailleurs, il est évident que nous avons intégré à notre bagage de connaissances théoriques de nouveaux savoirs que ce soit sur le plan du travail de recherche que celui lié au statut de professionnel dans une direction du ministère de la Culture ou encore en ce qui à trait aux politiques culturelles d'ici et d'ailleurs ainsi que sur le rôle de certaines organisations internationales dans le champ de la culture. Ce stage nous a permis également de développer et d'améliorer certaines compétences professionnelles générales, comme la coordination, l'animation et la présentation de projets et d'étapes, la flexibilité intellectuelle, l'esprit critique, la réflexivité et l'utilisation de différents niveaux de langage. Comme en ont d'ailleurs témoigné certains conférenciers invités lors de certaines séances de cours de la PRAP (nous pensons notamment au cours introductif et au cours « Action publique »), ces compétences sont de plus en plus recherchées par plusieurs types d'employeurs, dans différents secteurs de la société. Voici, de façon plus détaillée, quelques compétences acquises et essentielles au futur agent d'interface œuvrant au sein d'un milieu gouvernemental.

Adaptabilité

Il s'agit de la capacité à composer de manière efficace avec les changements en adaptant son approche, ses façons de faire et son comportement en fonction de ceux-ci. Une bonne capacité d'adaptation permet de travailler de façon constructive avec des personnes et des groupes variés, et ce, dans diverses situations. Le contexte de la société du savoir évolue très rapidement et les employés qui sauront s'adapter ont plus de chance de se sentir à l'aise dans cette réalité. Le projet en cause – et tous ceux dans lequel un agent sera impliqués – nécessite de s'adapter à divers impératifs. La souplesse est en tout temps de mise. Dans le cas qui nous concerne, notre projet a été confronté à ce même besoin de souplesse et d'adaptabilité aux nouvelles demandes, aux imprévus, aux nouvelles connaissances acquises, etc. Le projet a évolué au fil du temps et il s'est déployé par étape; l'adaptabilité des membres de l'équipe a donc été essentielle à sa réussite.

Capacité d'analyse et sens de l'organisation

Les compétences en analyse, tant dans un travail de rédaction que dans celui de coordination, servent à décomposer une situation ou un problème en ses éléments essentiels, à en saisir les liens et à dégager une structure d'ensemble. À bien des reprises, nous avons dû décomposer les étapes d'une situation avant même qu'elle ne se présente et qu'elle devienne un problème. L'intuition a été ici assurément une bonne alliée. Le sens de l'organisation, quant à lui, permet d'agencer au mieux les ressources attribuées, les activités et le temps de manière à favoriser la réalisation d'objectifs (et à les maximiser). Dans notre cas, les trois calendriers de production à mettre en œuvre de façon quasi-simultanée ont exigé une bonne dose d'organisation et de communication. À cet effet, nous avons dû confectionner nombres d'outils de suivi de dossier et de classement de liste de courriels, par exemple.

Autonomie, prise de décision, créativité et initiative

Le sens de l'autonomie et le sens de l'initiative sont des compétences de plus en plus recherchées par les organisations. En effet, amorcer des projets ou des démarches, sans être constamment dans l'obligation de les faire valider, implique d'abord un bon degré de confiance envers l'agent d'interface et l'encouragement aussi à innover et à proposer, de son propre chef, des solutions, des idées et des améliorations, souvent fort utiles. Même si tout ce que nous faisons était finalement validé par les co-directrices du projet, un suivi nécessaire dans le

cadre d'une activité de stage, nous avons quand même pu jouir d'un certain espace créatif dans la production d'outils, de synthèses, d'états de situation ou dans la production du pamphlet publicitaire, notamment. La créativité correspond à la faculté de percevoir les différentes manières, idées et perspectives existantes, tout en inventant quelques fois de nouvelles façons de faire et en proposant des solutions originales et applicables. Le créateur doit cependant manifester une attitude d'ouverture à l'égard des autres façons de faire et de voir les choses. Dans notre cas, cela s'est traduit par de nombreuses propositions suggérées tout au long du projet comme, par exemple, louer de la vaisselle lavable lors des pauses café (proposition retenue) ou encore organiser un cocktail conjoint pour les deux colloques de la Chaire Fernand Dumont (proposition non retenue puisque les horaires des programmes ne correspondaient pas). En somme, l'agent d'interface doit faire des choix et passer à l'action. Il ou elle doit être capable de prendre des positions, de suggérer des actions et d'en assumer les conséquences.

Communication orale et écrite

Les compétences liées à la communication sont également très importantes dans le travail de l'agent d'interface. En plus d'être en mesure de communiquer des idées logiques et structurées, tant à l'oral qu'à l'écrit, l'agent doit être en mesure d'utiliser les moyens d'informations mis à sa disposition et de faire circuler l'information pertinente aux personnes concernées en temps opportun. De plus, il doit être en mesure de conduire des réunions. Dans notre cas, cela s'est traduit par notre capacité à résumer les propos tenus lors de réunions de travail, par exemple, ou encore lors de présentations à différents membres de l'équipe de direction.

Capacité à mobiliser les gens, le sens du partenariat et le travail en équipe

La faculté de mobiliser des réseaux d'acteurs autour de mêmes enjeux et de préoccupations communes et d'assumer des domaines de coresponsabilité sont, encore une fois, des compétences très utiles. Lors de notre stage, de nombreuses personnes ont été rassemblées autour d'un projet et d'objectifs communs et la collaboration et le partenariat ont été privilégiés. Notre contribution à mobiliser les gens et à collaborer fut très vite reconnue et valorisée. Cette capacité à travailler en collaboration avec d'autres personnes et à favoriser un bon climat de travail est des plus souhaitable et repose sur un réel travail d'équipe. Voici, ci-dessous, la présentation des deux expériences de travail d'équipe vécues lors de notre stage.

L'équipe de coordination : une équipe gagnante

L'équipe de coordination constitue un bel exemple de travail de groupe productif. Cette équipe a su créer les conditions nécessaires à la mise en commun de nos ressources, énergies et compétences afin d'assurer la réalisation de nos objectifs communs. L'équipe de travail était formelle et bien identifiée, interdépendante dans l'accomplissement du projet et partageant différents niveaux de responsabilités distinctes envers les deux organisations concernées. La synergie créée nous a permis de nous épauler et de nous relayer, en plus de créer de bonnes relations de travail. Le mandat a été clairement présenté, compris et assumé par les trois membres de l'équipe et les relations entre les membres étaient tantôt courtoises, tantôt synergiques. Ces éléments de base nous ont permis de créer un climat où la communication, la solidarité et la cohésion étaient présentes.

Nous avons personnellement adoré notre expérience de travail au sein de cette équipe. Nous avons senti que nous avions notre place et que plusieurs de nos compétences étaient mises à contribution. Nous soulignons ici notre vision globale, nos apports conceptuels, notre plaidoyer constant en faveur des conférenciers, notre écoute active et orientée, nos efforts de mise en perspective, notre habileté à définir un plan d'action, à négocier ou à argumenter nos choix ou encore notre travail d'accompagnement et de secrétariat des rencontres.

L'équipe de rédaction : l'importance de la définition

L'équipe de rédaction était composée de deux chercheurs de la Direction du lectorat et des politiques ainsi que de la stagiaire. Notre mandat consistait à collaborer à la première écriture d'un chapitre sur le rôle de certaines organisations internationales dans le champ de la culture. Claudine Audet était la personne en charge du chapitre et nous avons pris la charge de coordination du travail, au niveau logistique. C'est donc à nous qu'est revenu le travail d'acheminer des courriels et de planifier des rencontres. Nous avons pu expérimenter l'écriture d'un chapitre en équipe, tout en composant avec différentes personnalités et différents engagements face à ce mandat. Ce travail nous a appris plusieurs choses qui nous serviront plus tard.

D'abord, il convient de souligner qu'il a été particulièrement ardu de définir l'implication, le rôle et les responsabilités de chaque membre de l'équipe. Bien que des tentatives de compréhension se sont succédées, il nous semble que certaines façons de travailler

étaient difficilement conciliables. Malgré les avancées technologiques et de l'Internet, la distance « physique » (Québec-Montréal) des membres de l'équipe a joué un rôle dans la communication, parfois « défailante ». Il nous apparaît aussi qu'un flou a persisté quant au leadership de la rédaction du chapitre et ce flou explique, du moins en partie, les écueils du travail d'équipe, même si ce travail s'est finalement soldé, du moins en ce qui nous concerne, par une participation utile et reconnue à la production d'un chapitre à paraître. Autre aspect à souligner, il nous semble que la place de la recherche, au sein du ministère n'est pas aussi présente que nous l'aurions cru au départ et que finalement il a été souvent difficile d'obtenir tout le support (technique et moral) nécessaire à ce type d'activité.

Cette expérience de travail d'équipe nous a permis de comprendre un peu mieux la réalité des membres de l'équipe de la Direction du lectorat et des politiques du ministère de la Culture. Chaque membre est en charge d'un nombre variable de dossiers qu'il ou elle doit piloter simultanément. Son travail implique un nombre considérable d'interlocuteurs et de rencontres d'équipe et, suit les aléas de l'actualité. De plus, le travail « planifié » est souvent interrompu ou modulé pour répondre à des demandes du cabinet du sous-ministre et/ou celui de la ministre. À coup sûr, l'adaptabilité et la souplesse sont des qualités nécessaires pour ce type de travail. Ces interruptions entravent la concentration nécessaire à une démarche de recherche, comme celles impliquant l'écriture d'un chapitre.

Enfin, le MCCCCF semble disposer de peu d'outils nécessaires au travail de recherche; les bases de données sont trop onéreuses et les outils de gestion des références bibliographiques, comme *End Note* par exemple, sont absents. En somme, la Direction du lectorat et des politiques dispose de personnes qualifiées, voire exceptionnelles, aux esprits aiguisés, mais ne semble pas avoir la latitude nécessaire pour permettre un travail de recherche, du moins en profondeur. Par conséquent, les projets de recherche en partenariat avec les universités, les centres de recherche ou les Chaires de recherche s'avèrent de plus en plus indispensables. C'est d'ailleurs le témoignage fait par l'un des conférenciers invités au cours « Action publique » de la PRAP et

présentant un survol historique de la politique scientifique du Québec et de ses impacts sur les milieux d'action publique²¹.

En résumé, la compétence peut être définie comme une combinaison de connaissances, de savoir-faire, d'expériences et de comportements qui s'exercent dans un contexte précis. Pour Le Boterf, auteur de « Gestion des compétences : définitions, niveaux, fiabilité » (2005 : 20) et de plusieurs autres articles et ouvrages en ce domaine, la compétence, « ne peut être séparée de ses conditions de mise en application ». Elle dépend de la situation et du contexte dans lesquels elle s'exprime et ne s'explique pas uniquement grâce au savoir-agir. Ainsi, pour être compétent, il faut également pouvoir et vouloir agir. En ce sens, le contexte et l'organisation du travail offrent ou non la possibilité d'agir. Et, bien que l'intégration ou le renforcement des compétences soit un processus qui dépend en partie du stagiaire, les conditions doivent être réunies pour lui faciliter ces tâches. Le prochain chapitre fera d'ailleurs état de certaines limites à l'intégration ou au renforcement de compétences.

²¹ Exposé de Pierre Lucier dans le cadre du cours « Action publique » : « Mobilisation stratégique et politique des savoirs : la politique québécoise de développement scientifique », séance du 29 janvier 2008].

CHAPITRE 3 : RÉFLEXIONS SUR LE RÔLE D'AGENT D'INTERFACE AU SEIN D'UN MINISTÈRE DU QUÉBEC

« Le défi que l'humanité est appelée à relever [...] est celui d'adopter [...] de nouvelles façons de vivre [...]. Il y faut, encore plus qu'auparavant, de l'imagination [...], de la vision et de la créativité ».

Notre diversité créatrice

*Rapport de la Commission mondiale sur la culture et le développement
(Perez de Cuellar, 1997 : 1)*

Ce troisième chapitre fait état de nos perceptions au regard de certains éléments entourant ce métier en devenir : celui d'agent d'interface. Après un très bref rappel de notre compréhension du contexte dans lequel nous avons évolué dans le cadre de notre stage, ce chapitre s'efforce de démontrer la pertinence, le rôle, les fonctions et les compétences génériques nécessaires à ce métier dans un ministère, et ce, en fonction des réalités propres à ce milieu. Finalement, il fait état des possibilités et des limites que nous avons observées quant à l'apport de ce nouvel acteur au sein d'un ministère. Dans un effort de créativité et de rigueur, ce chapitre vise donc à contribuer aux réflexions actuelles entourant le futur métier d'agent d'interface.

Bref rappel de la conjoncture mondiale; la réponse de la mobilisation des connaissances

Nous l'avons évoqué rapidement en introduction, de nouvelles réalités font désormais partie du paysage de nos sociétés contemporaines. Au niveau macro, la mondialisation (internationalisation de l'économie, constitution d'ensemble régionaux (UE, OIF, etc.), émergence d'une culture mondiale, création et utilisation massive des technologies de l'information et des communications) ainsi que les prises de conscience au niveau environnemental (changements climatiques, perte de biodiversité, désastres écologiques, flux migratoires) nous obligent à prioriser les enjeux qui nous préoccupent et à revoir ou à réviser nos façons de faire et nos échéanciers. Dans le domaine de la culture, les réflexions entourant la diversité culturelle, le patrimoine matériel et immatériel, le lien entre la culture et le développement durable, la médiation culturelle, l'offre par rapport à la demande notamment, exigent elles aussi un dépassement créatif de nos sociétés. Progressivement, la mondialisation entraîne une certaine érosion des capacités de régulations étatiques et modifie le rôle de l'État, tel que nous le connaissons. D'après A-J. Arnaud, « [...] l'état est tantôt relayé, tantôt suppléé, tantôt même supplanté dans sa fonction de diseur de droit. Mais il est en même temps appelé à jouer un triple rôle de rempart, de gendarme et de stratège (1997 : 11) ». Cette situation, couplée au développement ou au renforcement de paliers gouvernementaux infranationaux (provinciaux,

territoriaux, régionaux, municipaux) et à la multiplication des canaux de communication des acteurs de la société civile, pousse l'État à devenir un médiateur entre les multitudes en élaborant, notamment, des politiques et/ou des plans d'action par le biais de démarches de plus en plus participatives. L'agent d'interface œuvrant au sein d'une institution publique, comme un ministère, doit donc s'insérer dans ces réalités.

Par ailleurs, tel que mentionné dans le cours « Action publique » (PRAP), les registres de l'action publique, de l'action collective et de la pensée critique sont en perpétuelle évolution. Depuis les années 1990, par exemple, nous serions dans une ère de rationalisation, de gouvernance et de multiplication des partenariats. L'action collective se voudrait interventionniste et on observerait la multiplication d'initiatives, comme les forums publics de différentes natures. Également, les gouvernements auraient tendance à utiliser de façon croissante l'expertise et la contre-expertise pour faire valoir ou pour justifier des priorités. La pensée critique, quant à elle, valoriserait des thèmes comme l'innovation sociale, la pluralité et la diversité, la société du savoir et le développement global et durable (PRA8130, hiver 2008). Considérant ces trois registres ainsi que les changements liés à la mondialisation et à son impact sur les États, les solutions aux enjeux de plus en plus complexes ne sont plus du seul ressort des États. Elles sont dorénavant intimement liées à ce nouveau contexte de prise de décision où tous les acteurs de la société civile sont amenés à travailler ensemble, en décroissant leurs savoirs et en interpénétrant le plus possible leurs univers respectifs. Nous sommes à l'ère de la responsabilisation et du partage... et l'agent d'interface doit être au fait de ces réalités.

Parmi les acteurs clés appelés à travailler à la proposition de solutions, mentionnons les chercheurs issus des milieux universitaires. L'apport des scientifiques à la prise en compte des enjeux n'est pas nouveau. Depuis que l'on tente de fonder nos politiques publiques sur des faits probants (modèle rationnel), les connaissances et les savoirs scientifiques sont des données importantes à la prise de décision politique. Pendant longtemps, les experts et les chercheurs issus des milieux universitaires ont été les principaux dépositaires des connaissances et des savoirs qu'ils transmettaient et ceux-ci ont été largement valorisés. C'est encore le cas aujourd'hui, mais de nombreux chercheurs désirent faire autrement. Ils évoquent le désir d'ancrer davantage leurs connaissances dans les priorités actuelles en travaillant de concert avec d'autres types de producteurs et d'utilisateurs de connaissances et en sortant des universités afin, d'une part, de renouveler leur citoyenneté et, d'autre part, de se laisser transcender par les savoirs non-universitaires²². Également, des organismes subventionnaires de la recherche, autant du gouvernement fédéral (CRSH, CRSNG, IRSC), que celui du Québec (FQRSC), ont comme objectifs, pour stimuler l'innovation, de mettre en réseau les

²² Exposé de Pierre Lucier dans le cadre du cours « Action publique », *op. cit.*

chercheurs et d'élaborer des stratégies pour diffuser le savoir scientifique²³ (Marcoux, 2009 : 16). Comme le souligne l'auteur, ces fonds invitent de plus en plus les chercheurs universitaires à intégrer à leur stratégie de recherche le transfert de connaissances afin de permettre des échanges bidirectionnelles entre les différents systèmes sociaux pour la production de connaissances sur un modèle circulaire d'interaction entre les utilisateurs et les producteurs (Idem.2009 :16).

Ces idées s'incarnent de plus en plus dans ce que l'on appelle la mobilisation de connaissances qui, elle, intervient à toutes les étapes de la recherche et se fonde sur la conviction que l'inclusion des besoins, des préoccupations et des contraintes des usagers ainsi que la participation de ceux-ci à toutes les étapes du processus de création, de diffusion et d'utilisation des connaissances favorisent une réelle appropriation (ou application) de ces dernières. Comme le souligne madame Carole Lévesque dans l'un de ses cours, la mobilisation permet la « création d'interfaces de connaissances collectives, multisectoriels, transdisciplinaires et publiques sur une structure organisationnelle de type réseau qui favorisent la convergence, la synthèse et la circulation des informations, des personnes, des idées, des besoins et des actions» (PRA8150-8151, automne 2007). De plus, la mobilisation se construit sur une compréhension étendue de la notion même de connaissances, explicites, tacites, savoirs expérientiels, etc. (Ibid.). Poussée plus loin, cette mobilisation rencontre une perspective réflexive et éthique et elle se traduit de multiples façons : dans le choix des partenaires et des méthodes de travail (co-construction, coproduction), dans le choix des invités à un événement, dans les conditions mises en place afin de faciliter l'accès à cet événement au plus grand nombre, dans la façon de transférer les résultats de recherche, etc. Un peu à la manière du développement durable, la mobilisation appelle un changement de paradigme et de comportements chez les chercheurs, les politiciens, les directeurs d'organismes à but non lucratif, et ainsi de suite. Si nous appliquons la mobilisation à la « vie » de la politique culturelle québécoise et à son éventuel renouvellement, nous sommes en mesure de nous demander : quel rôle pour l'agent d'interface? Avant de tenter de répondre à cette question, attarderons-nous à un bref retour sur la politique culturelle québécoise.

La *Politique culturelle du Québec* : l'apport de tous à son renouvellement

La vie de toute politique publique est rythmée par différentes étapes se décomposant en processus plus ou moins complexes, plus ou moins dynamiques et/ou plus ou moins participatifs. De plus, toute politique publique semble se déployer dans une conjoncture précise. Dans le cas de la première

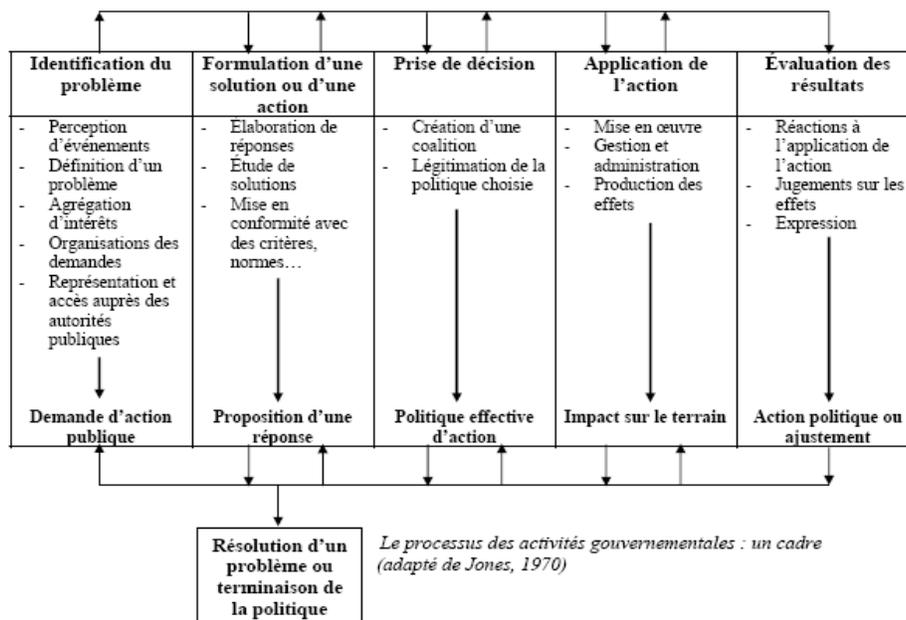
²³ À titre d'exemple, l'orientation 3 de la Planification stratégique en cours du FQRSC est le « Rapprochement recherche-société », plus précisément : « contribuer à la mobilisation des savoirs, à l'intensification du partage et de l'utilisation des connaissances ». Fonds québécois de la recherche sur la société et la culture (FQRSC), En ligne : « www.fqrsc.gouv.qc.ca. Consultation : le 5 octobre 2009.

politique culturelle du Québec, rendue publique le 19 juin 1992, elle a été « débattue au cours d'une période particulière, celle du débat constitutionnel déchirant des années 1980 et début des années 1990 » (Saint-Pierre, 2003 : postface). L'entrée en poste de la nouvelle ministre d'alors, madame Lisa Frulla, à la barre du ministère de la Culture en 1990 et la situation de sous-financement des artistes, des producteurs et des industries culturelles qui caractérisait cette époque pressaient et rendaient possible la recherche et l'application de solutions (Ibid. : 22). Un groupe conseil, présidé par Roland Arpin, fut créé afin d'offrir à la ministre une expertise indépendante sur la situation du soutien public en matière de culture. Le groupe rendra public son rapport, communément appelé « Rapport Arpin », en juin 1991 et proposera une politique des arts et de la culture pour le Québec.

Charles O. Jones, dans son cadre explicatif des processus politiques d'une politique (Jones, 1970), un classique dans le domaine de l'analyse des politiques publiques et qui demeure toujours d'actualité, insiste sur les grandes étapes que franchit toute politique publique (voir figure 4). Son modèle s'intéresse moins aux livrables qu'aux processus politiques et bien que de nombreuses variantes existent, passant de trois étapes (Simon, 1947) à près d'une dizaine (Hogwood et Gunn, 1984). Dans ce modèle, la première phase ou étape est toujours la même, soit l'identification d'un problème exigeant éventuellement une action publique (PRAP8130, hiver 2008).

Dans le cas de la politique culturelle de 1992, la demande provenait d'abord de la société et surtout des groupes d'intérêt, mais il est finalement revenu à une commission parlementaire, à la suite du Rapport Arpin, de valider le bien-fondé des solutions alors proposées et/ou d'en proposer de nouvelles. La participation des milieux culturels a été remarquable lors des travaux de cette commission : 181 organismes culturels se sont fait entendre et 264 mémoires ont été déposés en plus de mettre en lumière des réalités semblables et des points de convergences entre les différents milieux (Saint-Pierre, 2003). Cet apport a permis d'enrichir et de formuler des solutions qui se voulaient ancrées dans les réalités politiques et économiques d'alors.

Fig. 4 : Modèle de Jones : les processus politiques



Le Rapport Arpin et la commission parlementaire formulaient très clairement une solution, soit la mise à l'agenda ministériel d'une première politique culturelle gouvernementale (phase 2). Kingdon aurait dit que la perception et les courants des problèmes, des enjeux et des politiques convergeaient tous vers une fenêtre d'opportunité et que les entrepreneurs politiques, fins négociateurs, ont su saisir le bon moment (Kingdon, 2003 : 18-20). Une décision a été prise et une politique culturelle a finalement été élaborée par le ministère de la Culture, puis adoptée via les projets de lois 52 et 53 concernant le ministère et créant un conseil des arts par l'Assemblée nationale (phase 3).

Dix-sept ans plus tard, la politique culturelle québécoise a assurément eu des impacts positifs importants (phase 4), mais elle a connu aussi des ratés, comme le démontrent les études sur les pratiques culturelles des Québécois., produites par le MCCC. Cette politique a à son actif de nombreux accomplissements (consolidation de l'appareil institutionnel, adoption de lois sur le statut de l'artiste, ajout de politiques sectorielles, ententes de développement culturel et politiques culturelles municipales, etc.) et, comme le soulignait Diane Saint-Pierre, « cette politique a conduit à une révision en profondeur des modes d'interventions publiques en ce domaine, dont le nouveau rôle horizontal de l'action culturelle du gouvernement du Québec par l'entremise de son ministère de la Culture (Saint-Pierre, 2003 : postface) ». Nous sommes maintenant à l'heure des bilans et des évaluations des résultats (phase 5). La politique culturelle est appelée à se renouveler en fonction, notamment, de nouvelles réalités et certains questionnements se posent sur la manière d'optimiser la portée. Des mouvements citoyens et culturels sont en cours. En plus de la vaste

consultation²⁴ auprès des citoyens et des artistes sur la culture québécoise, menée en 2007 par l'Institut du Nouveau Monde (INM), la Ville de Montréal a convoqué un Sommet liant culture et société, activité de mobilisation des milieux sous le thème « Montréal, métropole culturelle²⁵ », à l'automne 2007. Du côté des milieux culturels, des États généraux et des Forums²⁶ sur divers sujets se sont succédés depuis 2006. Ces événements ont abordé autant les moyens que les finalités de l'action culturelle. La réflexion sur le renouvellement de l'action culturelle est également en cours dans les milieux scientifiques et gouvernementaux.

À l'échelle mondiale, les dernières décennies ont vu de graves conflits qui ont une base culturelle évidente, soulève M. Jordi Pascual, coordinateur du Groupe de Travail sur la Culture de Cités et Gouvernements Locaux Unis (CGLU), dans un entretien diffusé sur le site Internet « Réseau Culture 21 »²⁷. La perte de la diversité culturelle est un enjeu majeur du 21^e siècle et pour plusieurs, dont l'UNESCO, via sa *Déclaration universelle sur la diversité culturelle* (2001), la préservation de la diversité culturelle est aussi nécessaire que celle de la biodiversité (UNESCO, 2001). Bref, tout comme le maintien de l'autorité des États sur leurs politiques culturelles, la défense des intérêts culturels et la promotion de la diversité des expressions culturelles sont des enjeux cruciaux du présent siècle.

Par ailleurs, les perspectives globales de l'action culturelle renvoient à sa valeur intrinsèque, à l'évolution de sa définition ainsi qu'au rôle qu'elle prend dans le développement social, économique et environnemental de nos sociétés. Il semble que les futurs défis de l'action culturelle se porteront à deux niveaux; soit le public de la culture et son impact sur la vie collective (Dalphond, 2009 : 3). À l'échelle nationale, l'émergence de nouvelles valeurs, l'impact du numérique, la mutation des pratiques culturelles, l'évolution des publics, la modification du rôle de l'État et l'adaptation de son action, la recherche de nouvelles avenues de financement de la culture, le besoin d'élargir le dialogue à d'autres acteurs ou les limites de la démocratisation de la culture, notamment, provoqueront (et provoquent déjà) de fortes pressions pour que soient mieux évaluées ces nouvelles réalités, pour que les nouveaux enjeux et besoins en matière de développement culturel soient pris en compte dans les

²⁴ Plus de 1 500 citoyens à travers le Québec ont participé durant l'hiver 2007 au « Rendez-vous stratégique de l'INM sur la culture ». Sous le thème « Que devient la culture québécoise, que voulons-nous qu'elle devienne ? », ce forum participatif avait pour objectif de faire le point sur l'état de la culture québécoise et de proposer des pistes d'action concernant son avenir.

²⁵ « Le Rendez-vous novembre 2007 – Montréal, métropole culturelle », tenu au Palais des congrès de Montréal les 12 et 13 novembre 2007 a donné lieu à une mobilisation exceptionnelle des milieux de la culture et des affaires, alors que près de 1 300 personnes étaient inscrites et que quelque 80 organismes participaient à la *Place du Rendez-vous*, en proposant des projets culturels de toutes sortes.

²⁶ En voici quelques exemples : États généraux du théâtre (2007), Forum sur les arts visuels (2006), Forum sur la diffusion des arts de la scène (2007)

²⁷ Entretien avec Jordi Pascual, [En ligne] : www.reseauculture21.fr, Consultation : 1^{er} octobre 2009.

actions publiques présentes et futures.

L'heure du renouvellement de la politique culturelle du Québec sonnerait-elle et un nouveau cycle de processus politiques commence-t-il ? Chose certaine, plusieurs enjeux semblent interpeller la contribution de multiples milieux : celui de la culture, assurément, mais aussi ceux de la fonction publique québécoise, les scientifiques, les élus, les municipalités, etc. Ce faisant, des occasions doivent être créées pour permettre les apports de tous au processus de réflexion. Dans ce contexte, comment renouveler nos façons de faire et répondre aux nouvelles réalités dans lequel le ministère de la Culture, des Communications et de la Condition féminine est plongé? Les besoins de transversalité et de décloisonnement sont si peu naturels aux façons de faire intrinsèques des milieux concernés qu'ils pourraient impliquer de nouveaux types de médiateurs qui seraient à même de contribuer à faire connaître les contextes et les réalités de ces différents milieux. Ces médiateurs seraient en mesure de créer des passerelles entre des mondes qui, encore de nos jours, sont souvent hermétiques les uns aux autres.

Le rôle et la pertinence de l'agent d'interface au sein d'un ministère

Nous venons de le dire, l'agent d'interface est d'abord et avant tout un médiateur entre différents mondes, ici une Chaire de recherche et un ministère, là un organisme culturel et une coalition en faveur de la protection de l'environnement. Ce nouvel acteur est doté de compétences et de connaissances qu'il peut mettre à contribution dans le but d'interpeller les autres acteurs et de les inviter à travailler ensemble et à partager leurs savoirs. Si on prend le cas d'un dialogue entre une Chaire de recherche universitaire et un ministère de la Culture, la Chaire peut « répondre aux besoins et aux enjeux auxquels le ministère est confronté sous forme de solutions applicables par les décideurs publics et/ou définir les problèmes comme étant d'ordre public » (Stone, 2001 : 2). La production scientifique offerte a l'avantage d'être généralement reconnue comme crédible, parce que rigoureuse, et elle est protégée par l'intégrité et la solidarité du milieu scientifique ainsi que par les pratiques d'évaluation par les pairs (Merton, 1957). Un partenariat comme celui que nous avons exposé permet aux deux mondes de faire évoluer « leurs façons de faire pour intégrer les connaissances nouvelles dans leur répertoire de représentations et d'actions sur le réel » (Roy, 1995 : 36).

L'agent d'interface devient donc une courroie de transmission qui doit également faire preuve de jugement, de perspicacité, de crédibilité et de diplomatie, toutes des qualités qui s'acquièrent assurément avec le temps. Il doit susciter des opportunités afin que les acteurs issus de ces

« mondes » puissent se rencontrer, s'expliquer, confronter leurs dires, faire part des réalités liées à leur univers respectif, et ce, afin de trouver des solutions applicables au plus grand nombre. À ce titre, il a été intéressant de voir nos co-directrices s'expliquer les impératifs liés au milieu dans lequel chacune d'elles évolue. Par exemple, Claudine Audet (MCCCF) a dû expliciter les défis inhérents au nombre d'interlocuteurs au sein de l'appareil gouvernemental, aux différents paliers décisionnels et au temps nécessaire à la prise de décision ainsi que les façons de travailler et de communiquer, propres au milieu gouvernemental. Diane Saint-Pierre a, quant à elle, maintes fois rassuré l'équipe sur le temps nécessaire aux chercheurs ou au Comité scientifique pour répondre à nos demandes, rappeler des aspects d'ordre éthique (la confidentialité des évaluateurs, par exemple) ou encore les impératifs liés aux différents calendriers de production, particulièrement celui du milieu de l'édition.

Dans le cas qui nous concerne, un agent d'interface est pertinent dans un ministère, car il propose la création d'espaces communs d'échanges de savoir et de collaborations des acteurs afin de faire jaillir les solutions aux problèmes. Solliciteur, visionnaire et prospectif, ce nouvel acteur ou médiateur des savoirs doit aussi être un bon communicateur, tant à l'écrit qu'à l'oral, en plus d'être un bon pédagogue qui ne tente pas de prendre la place du chercheur ou du gestionnaire. Inclusif et participatif, l'agent d'interface doit faire preuve de qualités personnelles et d'une bonne connaissance de l'être humain, ce qui en feraient un bon atout pour un ministère ou une institution universitaire. Dans ce contexte, l'efficacité de l'agent d'interface serait liée à sa capacité à comprendre la multiplicité des situations et les différents schèmes de pensées qui influencent les actions et les réactions des décideurs publics face à la connaissance et à se positionner sur le choix d'une stratégie de dissémination, de transfert ou d'appropriation des connaissances adéquates. Comme Diane Saint-Pierre l'a souligné, reprenant ainsi des propos tenus par l'une des personnes-ressources, partenaires de la PRAP, rencontré lors de la préparation de ce programme, « les travailleurs de l'interface doivent être en mesure de gérer l'incertitude, tout en développant des habiletés à transférer des certitudes ».

Il importe donc à l'agent d'interface de développer une habileté aigüe à discerner les points de vue des acteurs aux intérêts parfois divergents et à être au fait des débats entourant la problématique le concernant dans le cadre de ses activités professionnelles (les politiques culturelles, par exemple). Il doit être un vendeur crédible d'idées et cette crédibilité doit s'ancrer dans son vaste réseau, sa personnalité « rassembleuse » et sympathique, sa production non négligeable et rigoureuse et sa vision de la problématique, qui se veut large et inclusive. L'agent d'interface ne doit pas négliger l'importance d'être au fait du contexte pour être à même de mieux se positionner et pour apporter son support aux différents intervenants avec lesquels il est en relation.

Ces quelques réflexions ont contribué à tracer un portrait assurément idyllique mais, Oh combien souhaité de l'agente d'interface en devenir que nous sommes. Elles susciteront, du moins nous l'espérons, des possibilités quant à l'insertion de ce professionnel dans les milieux gouvernementaux, notamment. La prochaine section fait état de certaines des possibilités et des limites que nous avons observées quant à son apport au sein d'un ministère, mais aussi plus spécifiquement à ces possibilités et à ces limites liées à l'appropriation des connaissances par les publics.

Les conditions nécessaires et les possibilités qu'offre l'agent d'interface

Ce nouvel apport dans nos organisations publiques et parapubliques peut contribuer à faire émerger des façons intéressantes d'aborder les enjeux de société. Et même si peu de personnes sont, en ce moment même, en mesure de nous relater leurs expériences du « métier »²⁸ et que notre propre expérience au sein du MCCCCF n'ait pas nécessairement été perçue comme un stage de mobilisation des connaissances par les milieux concernés, nous tenterons tout de même de soulever certaines possibilités que nous entrevoyons à la suite de notre propre formation et de notre expérience. Il est à noter que ces possibilités contiennent en elles-mêmes des conditions préalables à leurs déploiements, et ce, sur trois plans, soit : la réceptivité des organisations, la production scientifique et sa diffusion et l'appropriation des connaissances par les publics.

La réceptivité des organisations et la prise en compte de ce nouveau professionnel

L'insertion d'agents d'interface peut, à long terme, modifier la façon dont les différents groupes impliqués contribuent au processus de prise de décision, transformer ou du moins adoucir les rapports de force et rassembler les acteurs autour d'enjeux et d'objectifs communs. Ces changements peuvent contribuer à créer des politiques publiques et mieux les ancrer afin de faire écho aux préoccupations d'une plus grande majorité de citoyens de notre société. Nous sommes à l'ère de la participation citoyenne, de l'accès au savoir sous toutes ses formes, de l'innovation, des partenariats, de la coopération intergouvernementale et de la subsidiarité... et les agents d'interface pourraient être des courroies de transmission pour soutenir le cheminement de grands principes. Dans un ministère, par exemple, les directions de la recherche peinent à mener des travaux de longue haleine, souvent faute de temps et d'outils

²⁸ Bien que nous ayons l'expérience de certaines personnes, telles que mesdames Josée Beaudoin du CEFRIO ou Julie Paquette du CSSSS Bordeaux-Cartier-ville- Saint-Laurent (rencontrées dans le cadre du cours « Action publique » de la PRAP), ce métier serait encore dans une phase de définition.

(base de données, End note, etc.), mais aussi compte tenu des urgences de l'heure ou de changements d'orientations ou de priorités politiques. L'ajout d'un professionnel de l'interface dans ces directions encouragerait certainement la multiplication des partenariats et l'efficacité des relations entre les milieux. Par contre, plusieurs conditions sont préalables à ce renouveau :

CONDITION 1 : UNE ADAPTATION SUBSTANTIELLE DES MÉTHODES DE TRAVAIL A LA RÉALITÉ DU TRAVAIL D'INTERFACE

Par l'augmentation du travail d'équipe inter-organisationnel et interinstitutionnel

Par l'amélioration des communications entre les milieux sur des dossiers précis afin d'être au fait des réalités des autres milieux

Par le développement de réflexes de mobilisation et de transfert de connaissances, et ce, en ne se limitant pas seulement à l'identification de techniques qui pourraient être utilisées, mais visant aussi un ensemble de principes qui doivent être suivis tout au long du projet afin de s'assurer que les résultats pourront être utilisés par d'autres

Par le soin accordé à conserver des démarches et processus utilisés dans le but d'une réutilisation par d'autres, en d'autres circonstances

Par la constitution d'une boîte à outils de l'agent d'interface dans laquelle ils trouveront des réponses rapides aux besoins même de l'interface

Par une plus grande exploitation des réseaux formels et informels par les organisations

Par une prise en compte continue des problématiques entourant la gestion du changement dans les organisations

CONDITION 2 : UNE COMPRÉHENSION LIMPIDE ET PARTAGÉE DU RÔLE ET DU MANDAT de l'agent. Cette condition permettra à ce nouveau professionnel de se positionner efficacement à la frontière des mondes ou univers concernés. De plus, la reconnaissance et l'accréditation du « métier »²⁹ serviront, à long terme, à légitimer le travail accompli et à augmenter les possibilités pouvant découler de ce métier en émergence, du moins jugé essentiel par bien des instances, notamment les organismes subventionnaires canadiens. Cette compréhension passe par une définition plus ancrée du corps professoral qui l'enseigne et de ceux qui en font la promotion et par l'organisation progressive des agents formés à cet effet.

²⁹ Lors du stage, il nous est arrivé à quelques occasions d'avoir à préciser quelques éléments quant à notre rôle, mais, force est d'admettre que l'agent d'interface a été moins sollicité que l'adjointe à la coordination...

CONDITION 3 : UN ENVIRONNEMENT HUMAIN cultivant la curiosité permettra de faciliter le travail de l'agent d'interface et ainsi facilitera une culture d'interface. Les personnalités, les valeurs communes, la capacité de raisonner « en dehors de la boîte » ou encore l'aptitude à gérer l'incertitude sont des atouts qui peuvent être décisifs quand viendra le temps de départager une interface dynamique et productive d'une interface sans « feu sacré », voire inexistante. Bien sur au niveau de l'organisation même d'un ministère, des contraintes et des difficultés sont propres à ce milieu et ces dernières peuvent rendre difficile la création d'une culture d'interface. Mentionnons les lourdeurs administratives (temps nécessaires aux opérations ou la nécessaire approbation de tous ce qui est fait, le nombre d'intervenants impliqués dans chacune des requêtes), la difficile synchronisation des « agendas » entre les acteurs et/ou les événements, les contraintes budgétaires et organisationnelles, les contraintes liées à l'attribution des ressources humaines, la perte des expertises (départs à la retraite) et la « fuite des cerveaux », tous ces éléments omniprésents au sein de nos organisations publiques rend la création d'une culture d'interface difficile. Par contre, un travail important s'effectue au niveau de l'implantation d'une gestion de la transparence gouvernementale, notamment grâce à la *Loi sur l'accès à l'information*, et l'utilisation de nouvelles technologies afin de simplifier les opérations. Une fois cet état de fait atteint, une culture d'interface sera assurément plus envisageable.

La production scientifique et sa diffusion

Les possibilités offertes par l'agent d'interface en ce domaine sont nombreuses. Selon les concepteurs du programme de maîtrise de l'INRS-UCS dédiés à cette formation, « Pratiques de recherche et action publique – PRAP », « [l'agent] contribuera à définir le statut et la fonction des sciences sociales dans l'action publique par rapport aux autres types de savoirs utilisés, notamment face aux savoirs technoscientifiques, face aux formes de connaissances « tacites » ou « implicites » du monde social, informelles et spontanées, dont sont porteurs les acteurs publics (Présentation du programme PRAP-2005 : 4) ». De plus, toujours selon les concepteurs de ce programme : « l'agent sera en mesure d'analyser et d'évaluer les pratiques de recherche qui ont pour finalité d'alimenter l'action publique, à toutes leurs étapes, de la commande de recherche en amont à l'utilisation des résultats en cours ou en aval de la recherche afin de conseiller les chercheurs (*Ibid.* : 4) » et les milieux d'action. Ce nouveau professionnel, par ses qualités et ses compétences, expliquera les règles différentes qui contrôlent les différents mondes.

Dans notre cas et dans bien d'autres, la production scientifique, dite « d'accumulation »,

possède un horizon temporel beaucoup plus étendu que les politiques publiques qui, de leur côté, sont parfois adoptées à la hâte, dans des contextes d'urgence, face à des problèmes publics criants. Cette production scientifique répond à des normes précises, lesquelles apparentent davantage la science à une structure sociale normée, composée de scepticisme organisé (institutionnalisation de la remise en question systématique des résultats), de communalisme (caractère de « bien public » des connaissances scientifiques), d'universalisme (l'acceptation ou le rejet d'une proposition scientifique ne dépend pas des attributs sociaux ou personnels de l'énonciateur) et de désintéressement des pairs (marque d'un système de contrôle récompensant les résultats scientifiquement valides) (Merton, 1957, tiré d'un cours PHI4346, automne 2004, UQAM). Les enjeux de la mobilisation se situent au niveau des interactions entre les systèmes sociaux générateurs et usagers de la connaissance (PRA8151, automne 2007). Ainsi, bien que le colloque ait offert l'opportunité de mettre les deux systèmes en interaction, la réalité ne nous permet pas toujours ces immixtions et il faut parfois user d'originalité pour que les utilisateurs puissent avoir accès aux connaissances produites. Le défi sera donc de trouver les façons, les événements, les outils qui donneront accès aux connaissances produites.

L'appropriation des connaissances par les publics

À ce niveau, l'agent d'interface doit poursuivre l'objectif d'utiliser de nombreux outils afin de favoriser l'appropriation utile des connaissances par les publics concernés. Cet objectif procure des possibilités à un ministère, par exemple. La connaissance est devenue au fil du temps, et plus concrètement avec l'avènement de la société du savoir, le principal moteur de développement et cela peut aussi être le cas au sein d'une direction de recherche d'un ministère. L'enjeu réside dans la capacité d'une organisation d'explicitier les connaissances tacites enracinées dans les têtes et les pratiques des individus. Son appropriation efficace et efficiente permet de sauver du temps et de l'argent, mais elle peut être extrêmement difficile à circonscrire et ses méthodes difficiles à appliquer.

En effet, l'appropriation des nouvelles connaissances peut être un acte extrêmement personnel et contextuel. Et, parce qu'il y a autant de situations que d'individus, il nous semble impossible de rejoindre tout le monde même en combinant les techniques. Par exemple, une personne peut décider d'intégrer une connaissance d'elle-même, fruit de sa propre volonté dans le but de parvenir à une compétence professionnelle précise. Nous pourrions aussi penser que l'influence des réseaux sociaux ou de l'interaction des individus avec ceux-ci peut avoir une grande

influence sur l'appropriation de nouvelles données. Bref, le rôle de l'agent d'interface est peut être de contribuer à la création et à la valorisation des conditions organisationnelles devant faciliter cette appropriation (création de communautés de pratiques, de sites d'échanges, de systèmes d'organisation des données).

Par ailleurs, et dépendamment de la culture organisationnelle, du fonctionnement des groupes ou du type de langages utilisés et de la personnalité des personnes concernées, il faut mettre en place différents facteurs, outils, techniques afin de maximiser l'appropriation des connaissances. Parmi ces facteurs qui permettront la coordination et éventuellement un rapprochement efficace des mondes, notons la reconnaissance des différences et l'ajustement des attentes en fonction des calendriers et des mécanismes de production scientifique et gouvernementale, la multiplication des travaux d'équipe et des occasions de rencontres, l'organisation d'événements, la « vulgarisation » scientifique, le transfert de connaissances, notamment.

CONCLUSION

Le projet en trois volets intitulé : « **Tendances et défis des politiques culturelles dans les pays occidentaux** » et notre expérience de stagiaire au ministère de la Culture, des Communications et de la Condition féminine du Québec furent l'occasion de mettre à profit les connaissances acquises au cours de notre formation de maîtrise, et ce, en créant différentes passerelles et en mobilisant des ressources et des connaissances. Le projet partenarial (CFD-INRS et MCCCCF) est représentatif d'une mouvance où l'agent d'interface a véritablement sa place. Confrontés à des environnements caractérisés par de multiples transformations aux niveaux global, national et local, ces « éveilleurs de conscience » que sont les agents d'interface aideront à structurer les débats et à appuyer les décideurs publics dans leur prise de décision ainsi que bien d'autres acteurs clés de la société civile. Au Québec, comme nous l'avons souligné, l'heure du renouvellement de la politique culturelle semble avoir sonné et le cycle des processus d'une politique culturelle semble recommencé. Parce que plusieurs phases interpellent clairement la contribution de multiples milieux (politique, culturel, fonction publique, scientifique, les élus municipaux, notamment), des occasions doivent être créées en plus de canaux de communications pour permettre les apports de tous au processus de réflexion en émergence. Les compétences acquises et utilisées lors du stage nous ont permis de mieux saisir les possibilités et les limites de cette profession liée à l'interface. Nous avons pu poser un regard que nous souhaitons réflexif sur le rôle et la pertinence de ce professionnel dans un ministère public.

À cela, nous ajouterions qu'un défi majeur demeure encore et toujours, le décloisonnement des savoirs, lequel implique aussi la levée des frontières entre les disciplines, les professions et les milieux organisationnels, et ce, afin de faciliter la fertilisation des idées et des visions ainsi que leur mise en action. La complexité des acteurs, des contextes, des enjeux et des dynamiques de prise de décision de notre monde d'aujourd'hui oblige une prise de conscience immédiate. La compréhension du fonctionnement des institutions et des groupes, des cultures organisationnelles et des différents types de langages allègera la tâche que nous porterons tous pour la construction du monde d'aujourd'hui et de demain. Il semble évident que des professionnels du MCCCCF remplissent déjà des aspects de la fonction d'agent d'interface et, si cette constatation est encourageante, il y a lieu de promouvoir le décloisonnement des univers réflexifs, par l'apport d'agents d'interface, lesquels contribueront, à leur façon, à démocratiser la science et sa pleine participation à nos démocraties, tout en contribuant à la création de réflexes nouveaux chez les visionnaires issus de tous les milieux.

ANNEXE I

UN PREMIER EXEMPLE DE MÉMO : « APPEL DE COMMUNICATION »

Colloque international sur les tendances et défis des politiques culturelles dans les pays occidentaux

La *Chaire Fernand-Dumont sur la culture* de l'INRS et le ministère de la Culture, des Communications et de la Condition féminine du Québec (MCCCF) proposent, dans le cadre du 76^e Congrès de l'ACFAS, un colloque international sur les politiques culturelles nationales : tendances, enjeux et défis.

Ce colloque a pour objet d'explorer la diversité des relations politique/culture et des enjeux et défis se présentant au sein de sociétés relativement comparables. Cet événement se veut une tribune d'échanges et de réflexions sur les fondements et l'avenir des politiques culturelles dans différents pays occidentaux. Il réunira des chercheurs et praticiens de renom venant de plusieurs pays.

Le colloque est **ouvert à tous**.

Dates du colloque : **7 et 8 mai 2008**

Langue du colloque : **français**

Lieu : Le colloque se tiendra au **Centre des congrès** (1000, boul. René-Lévesque Est), dans la ville de Québec

Inscription : Pour participer au colloque, vous devez vous inscrire auprès de l'ACFAS. L'inscription vous donne accès à toutes les activités du 76^e Congrès, du 5 au 9 mai 2008. Inscrivez-vous avant le 31 mars 2008 à minuit pour profiter du rabais.

(Pour renseignements : www.acfas.ca/congres/2008/pages/inscription.html)

Programme

Les renseignements sur les partenaires, les objectifs et le programme du colloque sont disponibles dans le document PDF suivant :

Programme - Colloque international sur les tendances et défis des politiques culturelles dans les pays occidentaux

Informations

Mme Valérie Guilmain

colloqueCFD-MCCCF2008@ucs.inrs.ca

INRS-Urbanisation, Culture et Société

Téléphone : 514-873-6048

ANNEXE II

Un deuxième exemple de mémo : À l'intention des auteurs de l'ouvrage collectif

Projet : Ouvrage sur les *Tendances et défis des politiques culturelles dans les pays occidentaux*

Please, let me know if you prefer that we communicate in English...

Cher(ère)s auteur(e)s de l'ouvrage collectif,

Pour quelques-uns d'entre vous, je suis déjà votre interlocutrice pour le colloque de mai prochain. Pour les autres, je me présente. Je suis Valérie Guilmain, adjointe à la coordination du *Colloque international sur les tendances et défis des politiques culturelles* et de l'ouvrage en préparation, sous la direction de mesdames Diane Saint-Pierre (INRS) et Claudine Audet (MCCCF).

Le but de ce message est de vous informer que la date de remise de votre chapitre, prévue initialement à la fin de février, a été reportée au 31 mai 2008, et ce afin de laisser aux auteurs qui participent à la fois à la rédaction de l'ouvrage et au colloque le temps nécessaire pour parachever leurs textes (chapitre et communication). Pour ceux qui nous ont déjà transmis leur chapitre, mesdames Saint-Pierre et Audet me prient de vous en remercier. Pour les autres auteurs dont la réception du chapitre est maintenant attendue pour la fin mai, veuillez vous référer au document attaché ci-joint, intitulé « Consignes générales ». Enfin, vous trouverez en document attaché le programme du colloque susmentionné et je vous invite à le diffuser dans vos milieux respectifs.

N'hésitez pas à nous contacter si vous avez des questions concernant l'ouvrage en préparation.

Cordialement,

Valérie Guilmain

Assistante à la coordination du Colloque et de l'ouvrage CFD-MCCCF - 2008
Institut national de la recherche scientifique (INRS-Urbanisation, Culture et Société)
385, rue Sherbrooke Est, Montréal (Québec), H2X 1E3
Tél. : (514) 499-8283 ou (514) 873-6048

ANNEXE III

Table des matières provisoire de l'ouvrage collectif : Tendances et défis des politiques culturelles : cas nationaux en perspective

Diane Saint-Pierre et Claudine Audet (dir.), <i>Tendances et défis des politiques culturelles : Cas nationaux en perspective</i>, Québec, PUL (Coll. « Chaire Fernand-Dumont sur la culture »)	
INTRODUCTION (Diane Saint-Pierre de l'INRS-UCS (professeure) et Claudine Audet du MCCCFCF)	Introduction
1. FRANCE (Vincent Dubois , professeur à l'Institut d'études politiques de Strasbourg et membre de l'Institut Universitaire de France)	« Le « modèle français » et sa « crise » : ambitions, ambiguïtés et défis d'une politique culturelle »
2. ANGLETERRE (Sara Selwood , professeure à la City University London et présidente de la London Cultural Observatory)	« La Politique culturelle en Angleterre. Influences, contraintes et risques »
3. ÉTATS-UNIS (Kevin Mulcahy , professeur à l'Université d'État de Louisiane et éditeur du <i>Journal of Arts Management, Law and Society</i>)	« La Politique culturelle dans le système américain. Des dangers de la privatisation »
4. ALLEMAGNE (Pascale Laborier , professeure de science politique directrice du <i>Centre Marc Bloch</i> de Berlin, Allemagne)	« Un nouvel élan culturel sous la République de Berlin ? »
5. ESPAGNE (Emmanuel Négrier , Chercheur CNRS-CEPEL - Centre d'Études Politiques de l'Europe Latine, Université de Montpellier, France)	« La Politique culturelle vue d'Espagne »
6. BELGIQUE (Jean-Louis Génard , de l'Université libre de Bruxelles et président du groupe de recherche sur l'action publique à cette université)	« Les politiques culturelles de la Communauté française de Belgique. Fondements, enjeux et défis »
7. QUÉBEC (Diane Saint-Pierre , professeure à l'INRS-UCS et responsable de l'axe « Politiques culturelles » de la Chaire <i>Fernand-Dumont sur la culture</i>)	« La Politique culturelle du Québec. Bilan, enjeux et défis »
8. SUÈDE (Anders Frenander , professeur associé et directeur du Centre for cultural policy research de Borås)	« La Politique culturelle en Suède : Du nationalisme au multiculturalisme, renouveau ou continuité ? »
9. SUISSE (Hubert Theler , chercheur, Research Unit on Creative Industries, Haute école d'art de Zurich, et Christoph Weckerle , Directeur du Department of Cultural Analysis, Université des Arts de Zurich, et expert pour le compendium : Politiques Culturelles et Tendances en Europe)	« La Politique culturelle en Suisse : Modèles et défis »
10. PAYS DE GALES ET ÉCOSSE (Alistair Cole , professeur de science politique à l'Université de Cardiff, au Pays de Galles, et chercheur associé au CEVIPOF/CNRS, et Fabrice Thuriot , enseignant-chercheur, Centre de recherche sur la décentralisation territoriale CRDT-GIS-GRALÉ-CNRS, Université de Reims Champagne-Ardenne)	« La dévolution et les politiques culturelles : le Pays de Galles et l'Écosse »
11. RÔLE DES INSTANCES INTERNATIONALES (Claudine Audet , chargée de projets de la Direction des politiques et du lectorat, MCCCFCF)	« Le rôle des organisations internationales en culture »
CONCLUSION (Diane Saint-Pierre de l'INRS-UCS (professeure) et Claudine Audet du MCCCFCF)	Conclusion

ANNEXE IV

RECTO ET VERSO DU PROGRAMME DU COLLOQUE

Précisions sur l'inscription au colloque

Cet événement, ouvert à tous, se veut une tribune d'échanges et de réflexions sur les fondements et l'avenir des politiques culturelles dans différents pays occidentaux.

Les frais d'inscription donnent accès à toutes les activités du 76^e Congrès de l'ACFAS, du 5 au 9 mai 2008. Il n'existe pas de tarification à la journée. Tous les prix incluent les taxes lorsqu'appliquables. L'inscription donne droit à tous les documents et services offerts aux congressistes. Le colloque se tiendra au Centre des congrès (1300, boul. René-Lévesque Est) dans la ville de Québec.

Pour toutes les informations et pour vous inscrire :
www.acfas.ca/congres/2008/pages/inscription.html

Informations supplémentaires :
Valérie Guilmain
514-873-6048

Partenaires institutionnels

CHAIR FERNAND-DUMONT SUR LA CULTURE de l'Institut national de la recherche scientifique (INRS), Québec; Pierre Lucier, titulaire

Responsable du colloque : Diane Saint-Pierre, responsable de l'axe « Politiques culturelles » de la Chaire Fernand-Dumont sur la culture de l'INRS

MINISTÈRE DE LA CULTURE, DES COMMUNICATIONS ET DE LA CONDITION FÉMININE, Direction du lectorat et des politiques; Josée Blackburn, Directrice

Responsable du colloque : Claudine Audet, chargée de recherche en analyse comparée des politiques culturelles, Direction du lectorat et des politiques, ministère de la Culture, des Communications et de la Condition féminine.

Comité organisateur

Diane Saint-Pierre INRS-UCS : diane.saint-pierre@ucs.inrs.ca
Claudine Audet MCCCCF : claudine.audet@mcccf.gouv.qc.ca
Valérie Guilmain INRS-UCS : colloqueCFD-MCCCCF@ucs.inrs.ca

Comité scientifique

Dave Adkinson, Responsable, Secrétariat à la diversité culturelle, ministère de la Culture, des Communications et de la Condition féminine, Québec.

Anne-Marie Autissier, Sociologue, Institut d'études européennes, Université de Paris VIII, France

Claudine Audet, Chargée de recherche, Direction du lectorat et des politiques, ministère de la Culture, des Communications et de la Condition féminine, Québec.

George Azzaria, Juriste, Université Laval, Québec

Guy Beilavance, Sociologue, INRS-Urbanisation, Culture et Société, Québec

Michel de la Durantaye, Politologue, Université du Québec à Trois-Rivières, Québec

Patrice Dutil, Études politiques et administration publique, Université Ryerson, Ontario

Monica Gattlinger, Administration publique, Université d'Ottawa, Ontario

Fernand Harvey, Sociologue, INRS-Urbanisation, Culture et Société, Québec

Pierre Lucier, Philosophe, Titulaire de la Chaire Fernand-Dumont sur la culture, INRS-Urbanisation, Culture et Société, Québec

Kevin V. Mulcahy, Politiques et administration publique, Louisiana State University, États-Unis

Christian Poirier, Politologue, Université Laval, Québec

Diane Saint-Pierre, Analyses de politiques et administration publique, INRS-Urbanisation, Culture et Société, Québec

Colloque international sur les tendances et défis des politiques culturelles dans les pays occidentaux

7 et 8 mai 2008

Ce colloque a pour objet d'explorer la diversité des relations politique/culture et des enjeux et défis se présentant au sein de sociétés relativement comparables. Plus précisément, il se propose de réfléchir sur les fondements et l'avenir des politiques culturelles dans différents pays.

Chaire Fernand-Dumont sur la culture

Université de Québec

Institut national de la recherche scientifique
Urbanisation, Culture et Société

Le partenaire du
SOV'air
depuis 2003 avec le soutien
76^e Congrès de l'ACFAS
du 5 au 9 mai 2008
Centre des congrès de Québec

Culture,
Communications et
Condition féminine

Québec

Programme

7 mai

- 9h00 Accueil des conférenciers et des participants
- 9h30 Mot de bienvenue des organisatrices
Diane Saint-Pierre et Claudine Audet
Quelques consignes et mises au point d'usage
- 9h45 CONFÉRENCE D'OUVERTURE : Gérald Grandmont, Chargé de mission Livre vert sur le patrimoine, ministère de la Culture, des Communications et de la Condition féminine
- 10h05 THÈME 1 : ÉTAT, TERRITOIRE ET POLITIQUE CULTURELLE : LA CAPACITÉ DES ÉTATS À FAIRE FACE AUX CONTRAINTES ISSUES DE LEUR PROPRE TERRITOIRE
Présidente de la séance : Josée Blackburn, Directrice, Direction du doctorat et des politiques, ministère de la Culture, des Communications et de la Condition féminine
- ~ Yvan Gauthier (Conseil des arts et des lettres du Québec) : *Au-delà du modèle d'intervention du Conseil des arts et des lettres: la nécessité de développer des partenariats avec toutes les régions du Québec*
 - ~ Anne Robineau (Institut canadien de recherche sur les minorités linguistiques, Université de Moncton, Nouveau Brunswick) : *Les enjeux des politiques culturelles chez les Francophones du Canada vivant hors Québec : le cas des États généraux des arts et de la culture au Nouveau-Brunswick comme outil de développement de la culture par la communauté acadienne*
- 10h45 Pause (20 minutes)
- 11h05 ~ Françoise Tallano-des-Garets (Institut d'Études Politiques de Bordeaux, France) : *Les politiques culturelles des grandes villes françaises et la prise en compte de la dimension internationale (1945-2008)*
- ~ Marie J. Bouchard et Damien Rousselière (Chaire de Recherche du Canada en Économie Sociale, JQNA, Québec, et GAE-NRA, Université Pierre-Mendès France, Grenoble II, France) : *Économie sociale et transformation de l'économie culturelle : Étude de cas de l'économie sociale de l'île de Montréal*
- 11h45 ENJEUX DES MÉTHODES D'ANALYSE DE L'ACTION PUBLIQUE CULTURELLE
~ Pascale Laborier (Centre Marc Bloch, Allemagne) : *À partir de l'exemple de l'Allemagne*
- 12h05 Période d'échanges animée par Josée Blackburn
- 12h30 Lunch

14h00 THÈME 2 : VERS UN Élargissement DES ENJEUX ET DES CHAMPS DE L'ACTION CULTURELLE PUBLIQUE?

Présidente de la séance : Claudine Audet, Chargée de recherche, Direction du doctorat et des politiques, ministère de la Culture, des Communications et de la Condition féminine

- ~ Philippe Teillet (Institut d'Études Politiques de Grenoble, France) : *Les politiques publiques de la culture face aux enjeux culturels contemporains : la fin du primat artistique?*
- ~ Jean-Claude Wallach (Arts, Culture, Développement, France) : *Entre certitudes et insécurité(s) : les politiques publiques de l'art et de la culture en France. Éléments de bilan critique et d'analyse prospective*
- ~ Biserka Cvjetičanin (Université de Zagreb, Croatie) : *Défis pour les politiques culturelles : exemple de la culture numérique*

15h00 Pause (20 minutes)

15h20 ~ Jean-Louis Genard (Université Libre de Bruxelles, Belgique) : *Dynamiques culturelles émergentes et évolution des politiques publiques : le cas bruxellois*

- ~ Simon Brault (Culture Montréal) : *L'exemple montréalais : le nouveau rôle de la société civile dans la confection et la mise en œuvre des politiques culturelles*

16h10 Période d'échanges animée par Claudine Audet

16h45 COCKTAIL (réception offerte par la Chaire Fernand-Dumont sur la culture et le ministère de la Culture, des Communications et de la Condition féminine)

8 mai

8h45 Quelques consignes et mises au point d'usage (Saint-Pierre et Audet)

9h00 THÈME 3 : MONDIALISATION, INTÉGRATIONS POLITIQUES ET NORMES INTERNATIONALES : DES POLITIQUES CULTURELLES MOINS NATIONALES QU'IL N'Y PARAÎT?

Présidente de la séance : Dave Atkinson, Responsable, Secrétariat à la diversité culturelle, ministère de la Culture, des Communications et de la Condition féminine

- ~ Ivan Bernier (Université Laval, Québec) : *La convention sur la protection et la promotion de la diversité des expressions culturelles : une analyse culturelle*
- ~ Hamid Kaddouri (doctorant, Université d'Angers, France) : *Les acteurs culturels en Europe : communautarisation ou simple coopération intergouvernementale?*
- ~ Thomas Perrin (doctorant, Institut d'Études Politiques de Grenoble, France) : *La politique culturelle dans le contexte des Eurorégions : enjeux et perspectives à travers l'exemple - Pyrénées-Méditerranée -*

10h00 Périodes d'échanges animée par Dave Atkinson

10h20 Pause (20 minutes)

10h40 PRÉSENTATION DES DEUX PREMIERS CAS NATIONAUX

Président de la séance : Dame Cloutier, Directeur, Direction générale des politiques de culture et de communications, ministère de la Culture, des Communications et de la Condition féminine

- ~ Vincent Dubois (Institut d'Études Politiques de Strasbourg, France) : *Le « modèle français » et sa « crise » : ambitions, ambiguïtés et défis d'une politique culturelle*
- ~ Kevin Y. Mulcahy (Louisiana State University, États Unis) : *Les limites du système culturel américain basé sur l'entreprise : privatisation ou dévolutionnisme?*

11h40 Période d'échanges animée par Yamel Coutier

12h00 Lunch

13h45 PRÉSENTATION DES AUTRES CAS NATIONAUX

Président des séances : Christian Poirier, Politologue, Université Laval

- ~ Emmanuel Négrier (CNRS-CEPEL, Université de Montpellier, France) : *L'Espagne, un modèle de politiques culturelles?*
- ~ Diane Saint-Pierre (INRS-Urbanisation, Culture et Société, Chaire Fernand-Dumont sur la culture, Québec) : *En matière de politiques culturelles, le Québec dispose-t-il des moyens de ses ambitions?*

14h45 Pause (20 minutes)

15h05 ~ Hubert Theler (Zurich University of the Arts, Suisse) : *Les différentes facettes du débat sur la politique culturelle en Suisse*

- ~ Alain De Wasseige (Sans Titre-100 Titres, Belgique) : *Pourquoi refonder les politiques culturelles publiques? Réflexion à partir de la situation dans la Communauté française de Belgique*

16h05 Période d'échanges animée par Christian Poirier

16h45 CONFÉRENCE DE CLÔTURE ET REMERCIEMENTS : Pierre Lucier, Titulaire de la Chaire Fernand-Dumont sur la culture, INRS-Urbanisation, Culture et Société

ANNEXE V

EXTRAIT DU TEXTE INTITULÉ : « LE RÔLE DE L'ORGANISATION INTERNATIONALE DE LA FRANCOPHONIE
DANS LE CHAMP DE LA CULTURE »

Introduction

L'Organisation internationale de la Francophonie (OIF) est connue pour ses actions de coopération culturelle et technique entre pays ayant le français en partage. Tout porte à croire qu'elle a un rôle en culture, car cette organisation fut fondée sur le partage d'une langue commune, mais quel est son rôle exactement et comment s'articule-t-il ? Le texte qui suit tente de répondre à ces questions.

La Francophonie

Une certaine confusion semble exister entre la Francophonie et l'Organisation internationale de la Francophonie. On utilise souvent les deux appellations pour décrire la même chose. Selon *l'Encyclopédie Canadienne* :

Le terme « francophonie » est un terme du XX^e siècle, utilisé depuis les années 1950, et il a deux acceptions. Il désigne le plus souvent l'ensemble des peuples et des communautés de tous les pays dont le français constitue la langue maternelle ou la langue d'usage. Il peut également désigner le réseau de plus en plus vaste et complexe des organismes publics et privés qui favorisent l'instauration, le maintien et le resserrement de liens privilégiés entre les francophones du monde¹ [chapeauté par l'OIF qui représente le principal dispositif international de la Francophonie].

La Francophonie est un concept qui s'est institutionnalisé peu à peu dans le contexte de la guerre froide ainsi que par un mouvement d'émancipation des anciennes colonies françaises. Pour certains penseurs précurseurs, la langue française constituait un atout essentiel par lequel les citoyens des anciennes colonies devaient parvenir à entrer de plain-pied dans la Communauté internationale (Bourges, 2008 : 3). Ils ont su nourrir les réflexions entourant cette union géolinguistique qui, par le biais de l'OIF, combine aujourd'hui des politiques économiques, géopolitiques, culturelles et linguistiques.

La Francophonie est d'abord et avant tout une vision de l'homme et du monde, des valeurs véhiculées par la langue en partage, par l'idéal républicain français et par la civilisation universelle de Léopold Sédar Senghor² Elle espère offrir un projet alternatif, une mondialisation humaniste à l'hégémonie américaine à l'échelle du monde.

Origine et contexte de création de l'Organisation

Les pères fondateurs³ de la Francophonie avaient un rêve : « [...] celui de créer une organisation politique dont le socle et le ciment sont la langue française et dont la raison d'être est la solidarité

¹ Gérard Pelletier, *Encyclopédie Canadienne*. En ligne : www.thecanadianencyclopedia.com. Consultation le 12 mai 2008

² Poète, écrivain et homme politique sénégalais (1906-2001)

entre les peuples francophones : solidarité culturelle et linguistique, bien sur, mais aussi solidarité économique, éducative, politique, scientifique et environnemental (Rapport du secrétaire général de l'OIF, 2008 : 112) ».

Depuis la création de l'Agence de Coopération Culturelle et Technique (ACCT) par la Convention de Niamey, le 20 mars 1970, aujourd'hui l'Organisation internationale de la Francophonie (OIF), cette organisation a vécu de nombreuses transformations.

Tableau 1

Date	Nom de l'organisation
1970	Agence de Coopération Culturelle et Technique
1995	Agence de la Francophonie
1999	Agence intergouvernementale de la Francophonie
2005	Organisation internationale de la Francophonie

Ces changements lui ont permis de « développer une série d'acquis politiques, juridiques et institutionnels qui lui donnent aujourd'hui toute sa personnalité (Cadre stratégique décennal de la Francophonie 2005-2014, 2004 : 3) ».

Initialement, l'Agence de Coopération Culturelle et Technique (ACCT) avait orienté son action vers la coopération culturelle. D'après la Convention de Niamey : « le but de l'ACCT était de promouvoir et de diffuser les cultures des Hautes parties contractantes et d'intensifier la coopération culturelle et technique entre elles » (Art.1). Les domaines privilégiés se limitaient alors à l'éducation, à la culture, aux sciences et aux techniques. Pour accomplir son but, l'Agence se devait d'aider les États membres à assurer la promotion et la diffusion de leurs cultures respectives et à susciter ou à faciliter la mise en commun de divers moyens (financiers, formation, information) afin de réaliser des programmes de développement culturel et technique utile à tous ou à plusieurs.

Au fil du temps, de nouveaux enjeux et de nouvelles réalités ont fait leur apparition (mondialisation, nouvelles technologies, terrorisme, problèmes environnementaux), et l'organisation a ajouté, modifié, reformulé, voire ajouté de nouveaux champs d'actions prioritaires.

Bien que la promotion de la langue française et de la diversité culturelle soit restée au cœur des missions de l'organisation, l'OIF s'est progressivement impliquée dans des dossiers de politique internationale. Elle a pris position, à de nombreuses reprises, et a adopté des résolutions (par exemple, sur le conflit au Moyen-Orient, sur la guerre en Irak) pour le renforcement de la démocratie, la résolution de conflits par le dialogue, le renforcement de l'État de droit et le respect des droits humains. La promotion et la diffusion des cultures semblent de plus en plus se noyer dans les réalités de la politique internationale. Du 17 au 19 octobre 2008, lors du Sommet de Québec, des actions en vue de la relance de l'offensive quant à la promotion de la langue française ont été discutées et une résolution a été adoptée soit celle sur la langue française. Il reste à savoir comment cela se traduira dans les actions et les programmes à venir.

³ Sédar Senghor (Sénégal), Habib Bourguiba (Tunisie), Hamani Diori (Niger) et Norodom Sihanouk (Cambodge)

Caractéristiques de l'organisation

Présente sur les cinq continents, cette organisation intercontinentale et intergouvernementale regroupe à ce jour 56 États et gouvernements membres et 14 observateurs⁴- soit près du tiers des États membres de l'Organisation des Nations Unis- et dispose d'un budget⁵ de 79,3 millions d'euros (2007), dont 46,5 millions sont réservés à la réalisation de la programmation (Rapport du Secrétaire général de l'OIF, 2008 : 113). L'OIF possède quelques caractéristiques singulières. Elle constitue l'un des rares espaces de dialogue Nord/Sud entre pays à différents stades de développement. De plus, elle fait la promotion du multilatéralisme et offre, pour tous, le principe d'égalité : « Un État, une voix ». Enfin, c'est un laboratoire unique de la diversité culturelle, et cette réalité lui permet une plus grande démocratisation des relations internationales [...].

EXTRAIT DE LA BIBLIOGRAPHIE D'ANNEXE

- Bourges, H. 2008. « Sortir d'une stratégie défensive pour retrouver le désir de la langue française ». Dans *L'avenir de la Francophonie*, sous la dir. de Didier Billion, p.125 à 129. *La revue internationale et stratégique*, n° 71, Institut des relations internationales et stratégiques. Paris : Édition Dalloz, 350 p.
- Beaudoin, L., et S. Aquin (dir.). 2008. *Pourquoi la Francophonie*. Montréal : Édition VLB, 237 p.
- Légaré, A. 2008. « La Francophonie, une union géoculturelle en formation ». *Options politiques*, Juillet-août. p.50- 55.
- Organisation internationale de la Francophonie. 2009. En ligne : www.francophonie.org. Consultation le 11 novembre 2009.
- Organisation internationale de la Francophonie. 2008. *Rapport du secrétaire général de l'OIF de Bucarest à Québec 2006-2008*. Paris : OIF, 113p.
- Organisation internationale de la Francophonie. 2004. *Cadre stratégique décennal de la Francophonie 2005-2014*. Paris : OIF, 13p.
- Québec, Ministère des Relations internationales. 2007. *Francophonie : Enjeux pour le Québec et contributions du Québec*. Québec, MRI, 8 p.
- Wiltzer, P. A. 2008. « Recentrer la Francophonie sur sa mission première : la promotion de la langue française ». Dans *L'avenir de la Francophonie*, sous la dir. de Didier Billion, p.131-134. *La revue internationale et stratégique*, n° 71, Institut des relations internationales et stratégiques. Paris : Edition Dalloz, 350p.
- Wolton, D. 2008. « La diversité culturelle, nouvelle frontière de la mondialisation ». Dans *L'avenir de la Francophonie*, sous la dir. de Didier Billion, p.57 à 64, *La revue internationale et stratégique*, n° 71, Institut des relations internationales et stratégiques. Paris : Édition Dalloz, 350 p.

⁴ Sédar Senghor (Sénégal), Habib Bourguiba (Tunisie), Hamani Diori (Niger) et Norodom Sihanouk (Cambodge)

⁵ Sédar Senghor (Sénégal), Habib Bourguiba (Tunisie), Hamani Diori (Niger) et Norodom Sihanouk (Cambodge)

ANNEXE VI

EXTRAIT DU TEXTE DE 6 PAGES INTITULÉ : « LES ORGANISATIONS INTERNATIONALES EN QUESTION : MISE EN CONTEXTE »

Cette section s'applique à présenter brièvement chacune des quatre organisations internationales retenues en « contextualisant » les raisons de leur création et en présentant leurs principales caractéristiques ainsi que leurs mandats généraux respectifs, dont celui en culture.

L'apparition et le développement progressif des organisations internationales (O.I.), appelé aussi organisations intergouvernementales, sont liés à l'évolution de la société internationale. Depuis la fin du 19^e siècle et de manière plus accélérée dans la seconde moitié du 20^e siècle, les États se sont orientés vers une solidarité et une coopération renforcées entre eux afin de trouver des solutions collectives à des problèmes globaux.

Origine et contexte de création

C'est à la fin de la Deuxième Guerre mondiale que le système international contemporain se met en place. L'Europe meurtrie et ruinée par deux guerres n'a qu'une idée en tête : écarter le risque d'une nouvelle tragédie. « Encouragés par les États-Unis, des États européens sont résolus à restaurer leur économie et à retrouver leur influence »¹. Le projet politique de bon nombre d'organisations internationales nées à cette époque rejoint donc cette idée, soit d'« apporter la paix, la stabilité et la prospérité » (Conseil de l'Europe, 1949 : 65). Ces projets expriment des valeurs d'universalisme et de solidarité. Le système des Nations Unies est né dans ce contexte.

L'**UNESCO** est l'agence spécialisée des Nations Unies qui se préoccupe de la protection de l'individu ou des collectivités à divers titres. Elle est autonome dans son domaine de compétences et possède actuellement cinq champs d'intervention² pour lesquels elle définit des missions, des objectifs et des domaines prioritaires. Si l'UNESCO trouve son origine dans la Commission internationale de la coopération intellectuelle, créée en 1921 avec l'objectif de favoriser la paix internationale³ par la promotion de la compréhension mutuelle entre les peuples, c'est le 4 novembre 1946 après la ratification de son Acte constitutif par 20 pays signataires que l'organisation entre officiellement en vigueur.

Quelques années plus tard, le 5 mai 1949, dix États signent le *Traité de Londres* constituant le **Conseil de l'Europe**⁴. Le but qui est confié à cette nouvelle organisation est de « réaliser une union

¹ Conseil de l'Europe, En ligne : http://www.coe.int/T/F/Com/A_propos_Coe/10_points_intro.asp

² Il s'agit de l'éducation, les sciences exactes et naturelles, les sciences humaines et sociales, la culture, la communication et l'information.

³ En septembre 1921, la Société des Nations (SDN) avait adopté une proposition française pour la constitution d'un organisme destiné à renforcer la collaboration des nations dans le domaine du travail intellectuel et à consolider l'action en faveur de la paix de la SDN en suscitant un esprit international : la Commission internationale de coopération intellectuelle (CICI). Officiellement créée en janvier 1922 et rassemblant de grandes personnalités, elle a été d'abord présidée par le philosophe Henri Bergson.

⁴ En septembre 1921, la Société des Nations (SDN) avait adopté une proposition française pour la constitution d'un organisme destiné à renforcer la collaboration des nations dans le domaine du travail intellectuel et à consolider l'action en faveur de la paix de la SDN en suscitant un esprit international : la Commission internationale de coopération intellectuelle (CICI). Officiellement créée en janvier 1922 et rassemblant de grandes personnalités, elle a été d'abord présidée par le philosophe Henri Bergson.

plus étroite entre ses membres afin de sauvegarder et de promouvoir les idéaux et les principes qui sont leur patrimoine commun et de favoriser leur progrès économique et social » (Article 1, a).

L'**Union européenne**, quant à elle, trouve ses origines dans la même période. C'est la création de la Communauté européenne du charbon et de l'acier (CECA) par six⁵ pays en 1951 qui marque le premier pas qui conduira ensuite au *Traité de Rome* instituant la Communauté européenne, puis à des élargissements successifs (1973, 1981, 1986), à la création de l'espace Schengen en 1985 donnant naissance au marché commun et, enfin, au *Traité de Maastricht* le 7 février 1992 qui crée une nouvelle structure de nature politique et économique, appelée Union européenne.

De 1945 à 1989, les enjeux liés à la sécurité ont plongé le monde dans la Guerre froide, le divisant en deux pôles, chacun avec ses logiques, ses idéaux et ses actions. De nombreuses alliances et associations ont vu le jour et ont renforcé la puissance idéologique de chaque bloc. Par ailleurs, les pays colonisés s'affranchissent de leur domination multipliant par le fait même le nombre d'États souverains. Sollicités idéologiquement par les deux grandes puissances, plusieurs pays trouvent dans ces diverses alliances le moyen de ne pas s'impliquer dans la Guerre froide et de proposer de nouvelles formes d'association.

C'est dans ce contexte que l'**Agence de Coopération Technique et Culturelle**, appelée plus tard, l'Organisation internationale de la Francophonie est née, le 20 mars 1970. Cette organisation est un exemple de nouvelles formes d'association. Pour certains précurseurs de cette organisation, la langue française constituait un atout essentiel par lequel les citoyens des anciennes colonies devaient parvenir à entrer de plain-pied dans la Communauté internationale (Bourge, 2008 : 5).

L'effondrement de l'empire soviétique, couplé au succès des politiques économiques néolibérales a laissé le champ libre au développement d'une hyper puissance et à la libéralisation des échanges économiques à l'échelle planétaire. « Le système international fondé sur les relations interétatiques s'est donc affaibli laissant la place à des acteurs non-étatiques qui ont su donner les moyens d'agir de façon transfrontalière et globale » (Tardiff, 2008 : 176). Les États ne sont définitivement plus seuls, les O.I. mondiales et régionales ainsi que les forces transnationales sont dorénavant des acteurs à part entière du système international actuel. La multiplication des acteurs se dénote également dans le champ de la culture, comme nous le verrons plus loin.

Caractéristiques et évolution des O.I

Bien que certaines caractéristiques soient communes à toutes les O.I, c'est leur nature, leurs pouvoirs et le territoire qu'elles couvrent qui les différencient. Nous exposerons les convergences en nous attardant aux différences.

Tableau 1 : Caractéristiques communes aux O.I

Composition essentiellement interétatique
Base juridique généralement conventionnelle
Structure organique permanente (organe administratif) et indépendante
Autonomie juridique distincte des États et Volonté autonome dans son champ de compétences

⁵ Il s'agissait de la Belgique, de la RFA, de la France, de l'Italie, de Luxembourg et des Pays-Bas

Différentes classifications des OI sont proposées par les théoriciens et les praticiens (Ben Salah, 2005, Weiss, 1998, Diez de Velasco Vallejo, 2002). Nous avons opté pour une classification en trois critères qui semble faire l'unanimité, à quelques détails près, chez les auteurs consultés.

Tout d'abord, les O.I se distinguent par la nature de leur pouvoir. À ce chapitre, il peut s'agir d'organisations d'unification ou d'intégration, comme l'UE, ou de coopération ou de coordination, comme les trois autres. L'UE est supranationale, c'est-à-dire que certaines compétences (législatives, exécutives, juridictionnelles et/ou monétaires) des États sont transférées aux organes communs. L'exercice de ces compétences s'applique aux États membres pour aussi s'étendre à plusieurs de leurs interventions publiques nationales. Les organisations de coopération interétatique visent, quant à elles, à réaliser des objectifs collectifs. Elles sont des centres de rencontre et de dialogue où le processus décisionnel est largement dépendant des États membres (Diez de Velasco Vallejo, 2002 : 443) [...]

EXTRAIT DE LA BIBLIOGRAPHIE D'ANNEXE

Ben Salah, Tabrizi. 2005. *Institutions internationales*. Paris : Éditions Dalloz (Coll. : « Compact Armand Colin »), 330 p.

Conseil de l'Europe. 2009. En ligne : www.coe.int. Consultation le 22 septembre 2008.

Diez de Velasco Vallejo, M. 2002. *Les organisations internationales*. Paris : Économica (Coll. : « Droit international »), 919 p.

Fabrizio, C, 1980. *Réflexion sur l'évolution de la notion de culture et des concepts liés au développement culturel et aux politiques culturelles depuis 1970*, Document de référence, Groupe de travail en vue de la préparation de la Deuxième Conférence mondiale sur les politiques culturelles, Publications Unesco, Paris, 25 p.

Granturco, T. 1999. « La genèse de l'intégration de la culture au sein des compétences communautaires ». *Revue d'histoire de l'intégration européenne*. Vol. 5, p.109.

Kaddouri, Hamid, « Les actions culturelles en Europe : communautarisation ou simple coopération intergouvernementale? » dans C. Audet et D. Saint-Pierre (dir). 2009. *Tendances et défis des politiques culturelles : Analyses et témoignages*. Québec : Presses de l'Université Laval (Coll. « Chaire Fernand-Dumont sur la culture »), p.67-80.

Organisation internationale de la Francophonie. 2009. En ligne : www.francophonie.org. Consultation le 11 novembre 2009.

Stenou, K. 2007. *L'Unesco et la question de la diversité culturelle : Bilan et stratégies : 1946-2007*. Étude réalisée à partir d'un choix de documents officiels, Publications Unesco, 2007, 71 p.

Tardiff, J. 2008. « L'enjeu du Sommet de Québec : le cœur de la Francophonie » *Action Nationale* (Dossier spécial), Vol. XCVIII, n^{os}. 5 et 6 (mai-juin), p.169 à 194.

UNESCO. 2009. En ligne : www.unesco.org. Consultation le 31 octobre 2009.

UNESCO. 2008. *Stratégie à moyen terme 2008-2013*, Document 34 c/4, Paris : Publications de l'Unesco, 43 p.

Weiss, P. 1998. *Les organisations internationales*. Paris : Éditions Nathan, 127 p.

BIBLIOGRAPHIE

- Arnaud, A.-J. 1997. « De la régulation par le droit à l'heure de la globalisation. Quelques observations critiques ». *Droit et Société*, vol.35, p. 11-35.
- Association francophone pour le savoir. 2009. En ligne : www.acfas.ca. Consultation le 18 juin 2009.
- Audet, C. 2007. « Objectifs du chapitre et questions de recherche » Chapitre sur les organisations internationales et leur rôle en culture (5 novembre 2008) » (Document de travail), 2p.
- Audet, C., et D. Saint-Pierre. 2008. « Guide de rédaction des auteurs : Projet d'ouvrage et de colloque international sur les tendances et défis des politiques culturelles dans les pays occidentaux ». (Document de travail), 7 p.
- Audet, C., et D. Saint-Pierre (dir). 2009. *Tendances et défis des politiques culturelles : Analyses et témoignages*. Québec : Presses de l'Université Laval (Coll. : « Chaire Fernand-Dumont sur la culture »). 256 p.
- Autissier, A-M. 2006. « Politiques culturelles des États européens : pour une nécessaire refondation ». En ligne : <http://espacestemp.net/document1917.html>. Consultation le 18 octobre 2009.
- Albaek, E.1995. « Between knowledge and power : utilization of social science in public policy making ». *Policy Sciences*, vol. 28, p. 79-100.
- Albaladejo, C., et al. 2009. *La mise à l'épreuve : Le transfert des connaissances scientifiques en question*. Paris : Quae (Coll. : « Update Sciences et Technologies »), 278 p.
- Appadurai, A. 2004. *The capacity to aspire: Culture and the terms of recognition*. Stanford : Stanford University Press (Coll. : « Culture and Action »), p. 59-84.
- Backer, T. E. 1998. « Dissemination in a time of great change ». *Science communication*, Sage publications, vol. 20, n° 1, p.142-147.
- Beck, U., A. Giddens et S. Lash. 1994. *Reflexive Modernization. Politics, Tradition and Aesthetics in the Modern Social Order*. Cambridge : Polity Press, 225 p.
- Bourdieu, P. 1996. *Raisons pratiques : Sur la théorie de l'action*. 2^e éd. Paris : Éditions du Seuil (Coll. : « Points Essai »), 248 p.
- B. Peters, G. 1996. *La capacité des pouvoirs publics d'élaborer des politiques*. Rapport de recherche, n° 18. Centre canadien de gestion, 62 p.
- Brault, S. 2009. *Le facteur C : l'avenir passe par la culture*. Montréal : Éditions (Coll. : « Voix Parallèles »), 168 p.
- Carnet Synthèse d'un Colloque Acfas. 2007. *Des pistes pour une réflexion éthique en partage des connaissances*. Réseau de recherche en santé des populations du Québec, 8 p.

- Conseil québécois des événements éco-responsable. 2009. En ligne : www.evenementecoresponsable.com. Consultation le 30 juin 2009.
- Davenport, T. H., et L. Prusak. 2000. *Working knowledge : How organisations manage what they know*. Cambridge, MA : Harvard Business School Press, 199 p.
- Deslauriers, J.P, et Y. Hurtubise. 1997. « La connaissance pratique : un enjeu ». *Nouvelles pratiques sociales*, vol.10, n° 2, p. 145-158.
- Gentil, G., et P.Poirier. 2006. *La politique culturelle en débat : anthologie, 1955-2005*. Textes réunis et présentés par Gentil et Poirier. Paris, La Documentation française : Comité d'histoire du ministère de la Culture (« Travaux et documents », n° 21).
- Gibbons, M., et al. 1994. *The New Production of Knowledge. The dynamics of science and research in contemporary societies*. London : Sage Publications, 179 p.
- Huberman, M. 1987. « Step toward an integrated model of research utilisation ». *Knowledge : creation, diffusion and utilisation*, vol. 8, n° 4, p. 586-611.
- Jones, C.O. 1970. *An Introduction to the study of public policy*. Belmont : Dukbury Press.
- Knoepfel P, C. Larrue et F. Varone. 2006. Analyse et pilotage des politiques publiques, 2^e éd. Zurich : Rüegger (Coll. : « Analyse des politiques publiques »), 384 p.
- Laborier, P., P. Noreau, M. Rioux et G. Rocher, 2008. « Réformer l'action publique : introduction à l'étude des réformes et de la gouvernementalité », dans Laborier, P. et al. p. 3-8. *Les réformes en santé et en justice : le droit et la gouvernance*, Québec, Presses de l'Université Laval.
- Laforest, R., et M. Orsini. 2003. « Savoir, pouvoir et pragmatisme : l'expertise au service de l'action sociale ». *Lien social et Politiques-RIAC*, vol. 50, p. 135-145.
- Landry, R., N. Amara et M. Lamari. 2001. « Utilization of social science research knowledge in Canada ». *Research Policy*, vol.30, n° 2, p. 333-349.
- Lecoite, A., et C. Saint-Pierre (sous la dir.). 2007. *La culture, notre avenir! 21 priorités citoyennes pour la culture québécoise*. Publications de l'INM : Éditions Fides, 160 p.
- Lesemann, F. 2001a. « Promouvoir les pratiques de recherche réflexives ». Dans *Participer à l'évolution des sciences sociales*, sous la dir. de F. Lesemann, Y. Boisvert et D. Saint-Pierre, Québec : Les Presses de l'Université Laval, p. 79-92.
- Lesemann, F. 2001b. « Réflexions sur la mission actuelle de l'Université ». *Argument*, vol. 3, n° 2, p. 60-73.
- Lesemann, F. 2003. « La société des savoirs et la gouvernance : la transformation des conditions de production de la recherche universitaire ». *Lien social et Politiques*, n° 50, p. 17-37.
- Lévesque, C. 2008. « La recherche relative aux peuples autochtones à l'heure de la société du savoir et de la mobilisation des connaissances ». Dans *Autochtonie : vue du Québec et de France*, sous la dir. de M. Saalun, N. Gagné et T. Martin, p. 455-470. Québec : Les Presses de l'Université Laval/IQRC.

- Le Boterf, G. 2008. « Savoir travailler en réseau : une compétence collective à développer dans l'entreprise », *Ressources humaines et management*, n° 31. En ligne : www.guyleboterf-conseil.com. Consultation le 23 mai 2009.
- Le Boterf, G. 2005. « Gestion des compétences : définitions, niveaux, fiabilité ». *Gestions hospitalières*, En ligne : www.guyleboterf-conseil.com. Consultation le 23 mai 2009.
- Lévy, P. 2003. « Le jeu de l'intelligence collective ». *Sociétés*, vol. 79, p. 105-122.
- Marcoux, S. 2009. « La demande de mobilisation des connaissances : analyse du système de recherche en sciences sociales au Québec ». Mémoire de maîtrise, Québec, Institut national de la recherche scientifique, Pratiques de recherche et action publique.126 p. En ligne : www.ucs.inrs.ca/default.asp?p=essai#MmD. Consultation le 16 octobre 2009.
- Merton R. K. 1957. *The Normative Structure of Science. The Sociology of Science*. [Chicago](#) : University of Chicago Press, p. 267-278.
- Messy, A. 1996. « Sciences sociales et usages des savoirs par les gens ordinaires ». *Anthropologie et Sociétés*, vol. 20, n° 1, p.187-198.
- Musso, P. 2003. *Critique des réseaux*. Paris : Presses Universitaires de France (Coll. : « Politique éclatée (la) »), 352 p.
- Perez de Cuellar, J. (dir.). 1997. *Notre diversité créatrice*. Rapport de la commission mondiale sur la culture et le développement. Éditions : UNESCO, 344 p.
- Québec. Ministère de la Culture, des Communications et de la Condition féminine. 2009. « Plan d'action de développement durable 2009-2013 : Notre culture au cœur du développement durable », Québec : MCCCCF, 33 p.
- Québec. Ministère de la Culture, des Communications et de la Condition féminine. 2008. « Mandat de la Direction du Lectorat et des politiques », Québec : MCCCCF, 1 p.
- Québec. Ministère de la Culture, des Communications et de la Condition féminine. 2009. « Ministère et structure organisationnelle ». En ligne : www.mcccf.gouv.qc.ca. Consultation le 12 mai 2009.
- Québec. Ministère de la Culture, des Communications et de la Condition féminine et C. E. Dalphond,. 2008. *Le système culturel québécois en perspective*, Québec, MCCCCF : Direction du lectorat et des politiques, 118 p.
- Québec. Secrétariat du Conseil du trésor. 2007. *Répertoire des compétences*, Québec : Secrétariat du Conseil du trésor, 51p.
- Ricardo, D.1817. *Des principes de l'économie politique et de l'impôt*. 3^e éd. London: John Murray, 584 p.
- Roy, M., J.-C Guindon et L. Fortier.1995. *Transfert de connaissances-revue de littérature et proposition d'un modèle*. Québec : Institut de recherche en santé et sécurité du travail du Québec (Coll. : « Études et recherches »), 53 p.
- Saint-Pierre, D. 2003. *La Politique culturelle de 1992 : continuité ou changement ? Les acteurs, les coalitions et les enjeux*, Québec-Ottawa : Les Presses de l'Université Laval (PUL-IAPC : Coll. : « Management public et gouvernance »), 322 p.

- Saint-Pierre, D. 2004. « Les politiques culturelles du Québec », dans R. Bernier (sous la direction de), *L'État québécois à l'aube du millénaire*, Québec, Les Presses de l'Université du Québec (PUQ), p. 231-259.
- Saint-Pierre, D., et C. Audet (23 janvier 2007) : « Projet préliminaire d'un colloque et d'un ouvrage collectif sur les tendances et défis des politiques culturelles dans les pays occidentaux. Une collaboration entre la Chaire Fernand-Dumont sur la culture de l'INRS et le Ministère de la Culture et des Communications (MCC) », Québec, Manuscrit (Proposition finale soumise au ministère en janvier 2007)
- Saint-Pierre, D., et C. Audet (dir.). (À paraître : Printemps 2010), *Tendances et défis des politiques culturelles. Cas nationaux en perspective*. Québec : Les Presses de l'Université Laval (Coll. : « Chaire Fernand-Dumont sur la culture »).
- Stern, N. 1992. *Practical Knowledge. Applying the social Science*. London : Sage publications, 208 p.
- Stone, D., et al. 2001. *Bridging research and policy : An International Workshop*. Warwick University. 30 p.
- Touraine, A. 2005. *Un nouveau paradigme pour comprendre le monde d'aujourd'hui*. Paris : Fayard, 362 p.
- UNESCO. 2005. *Vers les sociétés du savoir. Rapport mondial de l'UNESCO*. Paris : Éditions UNESCO. 237 p.
- Kingdon, J. W. 2003. *Agendas, Alternatives, and Public Policies*. New York : Harper and Collins, 242 p.
- Weiss, C. H. 1992. *Organisation for policy analysis : helping Government Think*. Newbury Park : Sage Publications, 289 p.
- Zarifian, P. 2009. *Le travail et la compétence : entre puissance et contrôle*. Paris : Presses Universitaires de France, 184 p.