

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

**ENTRE RÉFLEXION ET ACTION : LES DÉFIS ET ENJEUX D'UN
PROCESSUS DE TRANSFERT DE CONNAISSANCES DANS UN
ESPACE NATIONAL DE CONCERTATION**

Par

Karine DAIGLE

B.A. communication

Essai présenté pour obtenir le grade de

Maître ès arts, M.A.

Maîtrise en Pratiques de recherche et action publique

Septembre 2017

Cet essai intitulé

**ENTRE RÉFLEXION ET ACTION : LES DÉFIS ET ENJEUX D'UN
PROCESSUS DE TRANSFERT DE CONNAISSANCES DANS UN
ESPACE NATIONAL DE CONCERTATION**

Et présenté par

Karine DAIGLE

A été évalué par un jury composé de

M. Christian POIRIER, président, INRS-UCS

Mme Hélène BELLEAU, directrice de recherche, INRS-UCS

Mme Elisha LAPRISE, examinatrice externe, Fondation Lucie et André Chagnon

À Marek et Érika

RÉSUMÉ

Le présent essai fait un retour sur une expérience de stage réalisé dans le cadre de la maîtrise en Pratiques de recherche et action publique. Le stage s'est effectué auprès du Collectif des partenaires en développement des communautés composé d'une vingtaine d'organisations nationales issues de divers secteurs ainsi que par des citoyens intéressés par cette thématique.

Ce stage avait pour objectif d'outiller le Collectif afin qu'il puisse exercer son rôle d'influence de manière efficiente auprès des autres acteurs œuvrant en développement des communautés. Le moyen envisagé pour y parvenir fut d'opter pour la création d'un plan de transfert des connaissances. Ultimement, ce plan devait amener les membres du Collectif à élaborer des activités de transfert vers les autres acteurs interpellés par ce type de développement.

Or, un bilan de ce stage fait ressortir l'écart existant entre les principes du transfert et de la mobilisation des connaissances, et la réalité sur le terrain. En effet, si le processus de plan de transfert a permis de clarifier les priorités de l'organisation, les publics cibles, les objectifs et les activités de communication, il a aussi fait ressortir des questionnements fondamentaux.

Cet écart entre principes et réalité s'explique par trois éléments : les difficultés d'adaptation du langage propre au développement des communautés, un contexte en mouvance au Québec qui a métamorphosé les structures en appui à ce type de développement et le fait que le Collectif peut être considéré comme une « méta-organisation » comportant son lot de défis et de questionnements.

Mots-clés : transfert; mobilisation; connaissances; Collectif des partenaires; plan de transfert des connaissances; contexte en mouvance; développement des communautés; agent d'interface; concertation.

ABSTRACT

This essay examines an internship experience as part of Master's Degree in Research Practices and Public Action. The internship took place at the Collectif des partenaires en développement des communautés, made up of about twenty national organizations from various sectors as well as citizens interested in this theme.

The purpose of this internship was to equip the Collectif so that it could exercise its role of influence in an efficient way with other actors working in community development. To this end, it was decided to create a knowledge transfer plan. Eventually, this plan was to lead the members of the Collectif to develop transfer activities to the other actors concerned by this type of development.

However, a review of this internship highlights the gap between the principles of knowledge transfer and mobilization, and the reality on the ground. Indeed, while the transfer plan process helped to clarify the organization's priorities, target audiences, objectives and communications activities, it also highlighted some fundamental issues.

This difference between principles and reality is explained by three elements: the difficulties of adapting the language specific to the development of communities, a context in motion in Quebec that has transformed the structures in support of this type of development and the fact that the Collectif can be considered a "meta-organization" with its share of challenges and questions.

Keywords: transfer; mobilization; knowledge; Collectif des partenaires; knowledge transfer plan; shifting context; community development; interface agent; consultation.

AVANT-PROPOS

Cet essai décrit et détaille un stage de fin d'études du programme de maîtrise en Pratiques de recherche et action publique. Le stage a pour but de permettre à l'étudiant d'expérimenter le rôle d'interface en contexte de recherche ou directement dans un milieu d'action.

REMERCIEMENTS

Merci tout d'abord à ma directrice de recherche, Hélène Belleau, qui m'a fait connaître ce programme de maîtrise, qui m'a soutenue durant mes périodes de questionnements et qui a encouragé mes initiatives.

Merci à Elisha Laprise et Patricia Rossi de la Fondation Chagnon d'avoir cru en moi et en ce projet de stage. Un merci spécial à Elisha qui m'a accompagnée tout au long de ce stage. Ton écoute et ton analyse m'ont permis de mieux comprendre certains aspects de ce stage.

Merci à Rafik Boualam et Marie Ploix, également de la Fondation Chagnon, pour votre aide et vos encouragements.

Merci à Jean-François Aubin, coordonnateur du Collectif des partenaires en développement des communautés. Ton professionnalisme et ta connaissance du domaine du développement des communautés ont été inestimables.

Merci à Lise Roy, Claude Champagne et David Marshall du sous-comité communication. Ce fut inspirant de travailler avec vous.

Un merci spécial à Geneviève qui a également décidé d'amorcer une maîtrise à l'aube de la quarantaine. Avoir une complice avec qui discuter des différents sujets d'étude et de difficultés de conciliation études-travail-famille-implication citoyenne-vie personnelle a été salvateur.

Merci à mes parents pour leur amour indéfectible.

Merci à mon conjoint Philippe, qui a cru en moi dès le premier jour et qui continue de le faire, parfois plus que moi-même je ne le fais.

Finalement, merci à mes deux amours, Marek et Érika. Vous m'inspirez à devenir une meilleure personne. J'espère avoir été pour vous un exemple de persévérance et de courage à travers ce parcours.

TABLE DES MATIÈRES

Liste des tableaux	vii
Liste des figures	vii
Liste des abréviations et des sigles	viii
Introduction	1
Chapitre 1 : Description du stage	3
La présentation du Collectif des partenaires en développement des communautés	3
Le contexte du stage.....	7
Les objectifs du stage et les acteurs impliqués	10
L'état des connaissances et théories, hypothèses, concepts	11
Le plan de transfert prévu pour influencer les acteurs externes	15
Les modalités du stage et des activités de transfert	16
<i>Stage</i>	16
<i>Activités de transfert prévues</i>	17
Chapitre 2 : Méthodologie / démarche et description / interventions / justification des activités de transfert réalisées en milieu d'action et en milieu scientifique	18
La méthodologie	18
Les transferts en milieu de pratique	19
<i>Outils et activités de transfert</i>	19
Le transfert en milieu scientifique.....	31
Chapitre 3 : Bilan critique du stage	34
Les difficultés et l'adaptation	34
<i>Télétravail</i>	34
<i>Interaction avec les membres du Collectif</i>	35
<i>Réalisation des outils et l'animation</i>	36
<i>Langage utilisé</i>	37
<i>Complexité de l'environnement</i>	38
Le savoir-faire en mobilisation	39

Les retombées anticipées	39
Les retombées anticipées révisées	40
Les retombées réelles.....	40
L'écart entre principes et réalité	41
Chapitre 4 : Réflexion critique sur la mobilisation des connaissances à partir des données et observations recueillies en cours de stage.....	43
Les facteurs pouvant influencer le processus de transfert des connaissances.....	43
<i>Déterminants liés aux acteurs</i>	44
<i>Déterminants liés aux caractéristiques de l'organisation</i>	46
<i>Déterminants liés aux connaissances</i>	49
Chapitre 5 : Réflexion critique sur le rôle et le travail d'agent d'interface et transfert en milieu scientifique	53
Les rôles de l'agent d'interface	53
<i>Amortisseur temporel</i>	53
<i>Amortisseur informationnel</i>	55
<i>Catalyseur de la réflexion</i>	56
<i>Agent de la continuation</i>	56
Le savoir-être et la capacité à se créer des repères.....	57
Conclusion.....	60
Bibliographie	63

LISTE DES TABLEAUX

Tableau 1.1 : Liste des membres du Collectif	5
Tableau 2.1 : Tableau récapitulatif des étapes de travail auprès du Collectif, des outils développés et des activités de transfert réalisées.....	20

LISTE DES FIGURES

Figure 2.1 : Éléments visuels du document succinct.....	30
Figure 4.1 : Diapositive sur le déroulement, PowerPoint pour le transfert en milieu scientifique	42

LISTE DES ABRÉVIATIONS ET DES SIGLES

AE	Avenir d'enfants
CLD	Centre local de développement ou Centres locaux de développement
CRCOQ	Chaire de recherche du Canada en organisation communautaire, Université du Québec en Outaouais
CRÉ	Conférence régionale des élus ou Conférences régionales des élus
CRSA	Centre de recherche sociale appliquée
CSSS	Centre de santé et de services sociaux
FQM	Fédération québécoise des municipalités
INRS	Institut national de la recherche scientifique
INSPQ	Institut national de santé publique du Québec
IRIS	Institut de recherche et d'informations socio-économiques
MTESS	Ministère du Travail, de l'Emploi et de la Solidarité sociale
MRC	Municipalité régionale de comté ou Municipalités régionales de comté
QEF	Québec en forme
R2	Réunir Réussir
RQDS	Réseau québécois de développement social
RQIIAC	Regroupement québécois des intervenantes et intervenants en action communautaire en CSSS
RQRI	Réseau québécois de revitalisation intégrée
RQVVS	Réseau québécois des villes et villages en santé
TNCDC	Table nationale des Corporations de développement communautaire

INTRODUCTION

Le présent essai expose une expérience de transfert et de mobilisation des connaissances réalisée lors d'un stage dans le cadre de la maîtrise en Pratiques de recherche et action publique (PRAP) de l'Institut national de la recherche scientifique (INRS).

Le programme de maîtrise en Pratiques de recherche et action publique (profil avec essai) sert à former des agents d'interface dans le champ des sciences sociales. Un agent d'interface assume de multiples rôles au confluent de la recherche sociale et de l'action publique, entre la théorie et la pratique. Un agent d'interface sert d'intermédiaire entre ceux qui conçoivent le savoir et ceux qui veulent l'obtenir.

L'agent d'interface enrichit les parties prenantes par ses apprentissages, son expertise scientifique et ses habiletés professionnelles, notamment en mobilisation des connaissances. La mobilisation des connaissances est envisagée ici comme l'ensemble des processus qui « visent à l'échange de divers savoirs (recherches, pratiques, expériences et cultures) dans le but de créer de nouvelles formes de connaissances pouvant servir à l'action. »¹

Le stage réalisé dans le cadre de ce programme de l'INRS s'est déroulé entre les mois de mai et octobre 2016. Il est le fruit d'un partenariat entre la Fondation Lucie et André Chagnon (ci-après nommée la Fondation Chagnon) et le Collectif des partenaires en développement des communautés (ci-après nommé le Collectif). Le stage a eu lieu plus précisément au Collectif. Le mandat consistait en la réalisation d'un plan de transfert des connaissances.

Le présent essai revient sur les interventions, les activités, les résultats et l'analyse des connaissances acquises durant ce stage. L'essai comprend cinq chapitres :

Le premier chapitre présente la description du stage, soit le lieu de réalisation, son contexte, les objectifs poursuivis et les acteurs impliqués. Il fait aussi état des connaissances et des théories reliées au contexte du stage, les hypothèses de départ et la définition des concepts employés. Ce chapitre présente aussi l'activité de mobilisation envisagée ainsi que les activités de transfert initialement planifiées.

¹ Définition tirée du site Internet du Service des partenariats et du soutien à l'innovation (SePSI) de l'UQAM. Consulté le 5 mai 2017. <https://www.sepsi.uqam.ca/mobilisation-des-connaissances.html#definition>

Le second chapitre dépeint la méthodologie utilisée, la démarche professionnelle poursuivie et sa description. De plus, on y présente les interventions réalisées tout comme la justification des décisions modifiant le plan initial du stage. Une description détaillée des activités de transfert réalisées en milieu d'action y est aussi exposée ainsi qu'une description détaillée des activités de transfert en milieu scientifique.

Le chapitre 3 expose un bilan critique du stage, soit les difficultés et l'adaptation nécessaire pour répondre aux objectifs du stage. Ce bilan présente aussi les savoir-faire en mobilisation qui ont été développés ou consolidés. Enfin, une comparaison entre les retombées anticipées, les retombées anticipées révisées ainsi que les retombées réelles est réalisée.

L'avant-dernier chapitre propose quant à lui une réflexion critique sur la mobilisation des connaissances à partir des données et des observations recueillies en cours de stage. Cette réflexion critique a pour assise théorique l'énumération par l'Institut national de santé publique du Québec (2009) des facteurs pouvant influencer le processus de transfert des connaissances.

En terminant, le chapitre 5 expose une réflexion critique sur le rôle et le travail de l'agent d'interface.

CHAPITRE 1 : DESCRIPTION DU STAGE

Ce chapitre met de l'avant les éléments caractérisant le lieu du stage et son contexte. Plus précisément il sera question du Collectif des partenaires en développement des communautés, de son historique, de ses mandats, de ses adhérents, de son fonctionnement ainsi que de ses réalisations. Ce chapitre fait également état du besoin exposé par le Collectif, à la base du stage réalisé, mais aussi des objectifs initiaux. Pour bien comprendre les enjeux dans lesquels s'inscrit le besoin du Collectif, une description du contexte politique de la période précédant le stage y est aussi présentée. Enfin, le chapitre se terminera sur une présentation de l'activité de stage prévue, soit le plan de transfert des connaissances ainsi qu'une explication des activités de transfert prévues.

La présentation du Collectif des partenaires en développement des communautés

Le stage dont il sera question dans cet essai est tributaire de la Fondation Lucie et André Chagnon. La mission de la Fondation Chagnon est de prévenir la pauvreté. Pour l'accomplir, la Fondation Chagnon cible la réussite éducative des jeunes Québécois en privilégiant le développement de leur plein potentiel et en contribuant à la mise en place des conditions qui répondent à leurs besoins et à ceux de leurs familles.

L'une des approches de la Fondation Chagnon est de favoriser la mobilisation d'un grand nombre d'acteurs de la société civile, organismes, institutions, intervenants et parents, pour faire émerger les solutions appropriées et les enraciner. En concordance avec cette approche, la Fondation Chagnon est membre du Collectif des partenaires en développement des communautés. Le stage était donc fait en partenariat entre la Fondation Chagnon et le Collectif. C'est au sein de ce Collectif que le stage a été réalisé.

La superviseuse de stage était Mme Elisha Laprise, conseillère stratégique en mobilisation et développement des connaissances au sein de l'équipe Stratégie et partenariats de la Fondation Chagnon. Nous avons également collaboré avec le coordonnateur du Collectif, M. Jean-François Aubin.

Le Collectif est né en 2007 sous l'appellation « Groupe de réflexion sur la mobilisation et le développement des communautés » et était constitué d'un noyau de quelques acteurs. La première rencontre a eu lieu entre la coopérative de consultation en développement LA CLÉ, la Ville de Montréal, la Chaire de recherche du Canada en organisation communautaire de l'Université du Québec en Outaouais et le ministère du Travail, de l'Emploi et de la Solidarité sociale. Tout de suite après se sont joints la Fondation Lucie et André Chagnon, un citoyen et l'INSPQ. Au départ, il s'agissait d'un groupe de partage et de réflexions visant l'échange et favorisant la cohérence au niveau local, régional et national entre les différentes approches et stratégies expérimentées dans le cadre d'interventions en développement des communautés. Entre 2010 et 2012, le groupe de réflexion s'est élargi avec l'arrivée d'organismes tels que Québec en Forme (QEF), Avenir d'enfants (AE), Réunir Réussir (R2), le Réseau québécois des Villes et villages en santé (RQVVS), le Réseau québécois des intervenants et intervenantes en action communautaire (RQIIAC) et le Réseau québécois de revitalisation intégrée (RQRI).

Par contre, en 2013, le groupe connaît un essoufflement et une démobilitation de certains de ses membres. Le groupe se remet constamment en question. Il y a un besoin de clarifier le mandat du groupe. Il est alors décidé de clarifier les objectifs, la nature et le fonctionnement du groupe.

Plusieurs documents internes produits par le Collectif ont permis à celui-ci de mieux articuler sa réflexion dont « À la croisée des chemins » élaboré en septembre 2014, « Si on s'organisait... » écrit en juin 2015 et « Bilan et perspective » conçu en août 2015. Ces ouvrages permettaient aux membres de faire le point et d'envisager de nouvelles perspectives pour le Collectif.

Cette réflexion a permis de jeter de nouvelles bases permettant au Collectif de prendre un nouveau départ. Pour bien signifier ce nouveau départ, le groupe change son nom pour le « Collectif des partenaires pour le développement des communautés ». Le Collectif, sous sa forme actuelle, existe donc depuis le printemps 2014.

Cette analyse a également permis au Collectif de se doter d'un document illustrant la position commune du groupe. Ce document est le cadre de référence élaboré en juin 2015. Celui-ci énonce les quatre mandats du Collectif :

- Faire valoir la promotion du développement des communautés;
- Influencer les pouvoirs publics et privés dans une optique de développement des communautés;
- Être un lieu de réflexion;
- Favoriser l'échange de pratiques et la collaboration des différents acteurs.

Suite à l'élaboration du cadre de référence, le Collectif s'est également doté d'un plan d'action 2015-16 (Collectif des partenaires en développement des communautés, « Plan d'action », 2015). Celui-ci venait concrétiser la mission du Collectif qui est d'être un groupe de réflexion, mais aussi d'actions communes de promotion et de soutien au développement des communautés.

C'est à ce moment qu'une ressource a été embauchée à raison de quelques heures par semaine afin d'assurer l'animation des rencontres et la coordination des actions issues des volontés des membres. Il s'agit de Jean-François Aubin qui était encore en poste au moment du stage et avec lequel nous avons collaboré.

En avril 2016, le Collectif comptait 19 membres (organisations issues de divers secteurs et citoyens impliqués dans le développement des communautés).

Tableau 1.1 : Liste des membres du Collectif

<ul style="list-style-type: none"> ▪ Avenir d'enfants ▪ Centraide ▪ Centre de recherche sociale appliquée (CRSA) ▪ Centre St-Pierre ▪ Chaire de recherche du Canada en organisation communautaire, Université du Québec en Outaouais (CRSOC) ▪ Coalition montréalaise des tables de quartier ▪ Communagir 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ La coopérative de consultation en développement LA CLÉ (Coop. La Clé) ▪ Le réseau canadien de développement économique communautaire (RCDÉC) ▪ Dynamo ▪ Fédération québécoise des municipalités (FQM) ▪ Fondation Béati ▪ Fondation Lucie et André Chagnon ▪ Réseau québécois de développement social (RQDS) ▪ Réseau québécois de revitalisation intégrée (RQRI) 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Réseau québécois des intervenants et intervenantes en action communautaire (RQIAC) ▪ Réseau québécois des Villes et villages en santé (RQVVS) ▪ Table nationale des Corporations de développement communautaire (TNCCDC) ▪ M. Alain Coutu ▪ M. Jean-François Aubin, coordonnateur du Collectif
--	--	--

Source : Collectif des partenaires en développement des communautés

Tous ces membres se reconnaissent dans l'appellation « développement des communautés ». Pour le Collectif, le mot *développement* fait référence à un développement global et intégré. Chaque dimension s'articule en tenant compte de toutes les autres dimensions (sociale, économique, culturelle, environnementale) et aucune dimension n'est supérieure aux autres. Le

mot *développement* est également synonyme d'une action collective (à plusieurs) et concertée qui laisse place à l'innovation dans les manières d'organiser et de développer. (Collectif des partenaires en développement des communautés, « Cadre de référence », 2015)

Quant à lui, le mot *communauté* signifie pour le Collectif un territoire précis, c'est-à-dire qu'il désigne le lieu où habitent des personnes et où se retrouvent des organisations. Mais c'est aussi quelque chose d'un peu plus intangible. C'est un sentiment d'appartenance en construction et une dynamique qui est propre à chaque territoire. (Idem)

Le fonctionnement du Collectif

Les modalités de fonctionnement du Collectif ont pour assises la concertation entre les membres. Celle-ci sera entendue ici comme un « processus collectif de coordination basé sur une mise en relation structurée et durable entre des acteurs sociaux autonomes qui acceptent de partager de l'information, de discuter de problèmes ou d'enjeux spécifiques (par problématiques ou par territoire) afin de convenir d'objectifs communs et d'actions susceptibles de les engager ou non dans des partenariats. » (Bourque, 2008, p. 92)

Ainsi, les membres du Collectif se rencontrent à cinq (5) reprises par année. Entre ces rencontres, lorsque nécessaire, des comités ad hoc peuvent être mis sur pied pour avancer certains dossiers. Ces rencontres permettent de réaliser un « travail commun » qui fait progresser le Collectif. (Collectif des partenaires en développement des communautés, « Si on s'organisait », 2015)

Le Collectif a aussi fait de la concertation un de ses principes de base tel que stipulé dans son cadre de référence. Pour le Collectif, ses membres pensent « que c'est par le dialogue entre les composantes d'un milieu ou d'une société que nous pouvons avancer et tenter de concilier des intérêts qui peuvent être divergents. Pour y arriver, un travail de concertation est nécessaire. » (Idem, p.3)

À la base de la concertation, il y a les acteurs. « La concertation est un engagement volontaire, plus ou moins formel de la part d'acteurs sociaux, à partager des analyses et des solutions à des problèmes reconnus communs. Les mandats peuvent être très larges ou spécifiques, les engagements plus ou moins liants. » (Fontan et Lachapelle. 2000, p. 7) À ce jour, l'adhésion de chacune des organisations voulant travailler à l'intérieur de ce collectif se fait sur la base du cadre de référence.

Ces règles de fonctionnement ont pour objectifs de permettre un engagement des membres et de s'assurer d'un leadership permettant au groupe de progresser. Cependant, les membres du Collectif participent non pas par obligation, mais par un réel désir de s'impliquer.

Les réalisations du Collectif

Les principales réalisations du Collectif comprennent le dépôt d'un mémoire à la consultation quant au renouvellement de la stratégie de lutte à la pauvreté du ministère du Travail, de l'Emploi et de la Solidarité Sociale et une lettre ouverte publiée dans les principaux quotidiens du Québec en avril 2015 portant sur les coupures en matière de développement local et régional ainsi que les restructurations imposées par le gouvernement provincial. Suite à cela, le Collectif a également organisé une rencontre d'échanges de pratiques sur la réorganisation locale et régionale en cours au Québec et, au moment d'écrire cet essai, est en voie de publier un outil de promotion du développement des communautés à l'intention des organismes municipaux.

Le contexte du stage

Afin de mieux apprécier les opportunités de tenir un stage auprès du Collectif, une première discussion exploratoire a eu lieu à la rencontre régulière des membres tenue le 24 mars 2016. En assistant aux échanges entre les membres présents, il était possible de valider la nature des besoins du Collectif et de vérifier si ceux-ci cadreraient dans les objectifs poursuivis par un stage en transfert et mobilisation des connaissances.

Lors de la réunion, les discussions ont porté sur l'avancement du plan d'action du Collectif. En effet, à cette date, la quasi-totalité des actions programmées avait été réalisée, à l'exception d'une seule, soit l'organisation d'un Forum devant avoir lieu à l'automne 2016. Le but recherché par ce Forum était d'impliquer davantage d'acteurs dans le développement des communautés.

Au fil des échanges, les membres du Collectif ont remis en question la tenue d'un tel Forum. Même s'ils étaient motivés à influencer différents publics cibles pour de meilleures interventions en développement des communautés, il y avait des désaccords sur la manière de mener à bien cette action. Aussi, les différents argumentaires des membres ont fait ressortir deux enjeux, soit le défi de positionner le Collectif dans une action au-delà de l'individuel (les membres ayant leurs

propres plans d'action), l'autre défi étant de s'adapter à un contexte en mutation suite aux récentes politiques du gouvernement provincial.

Le stage a eu lieu de mai à octobre 2016. Un peu plus d'un an auparavant, soit le 20 avril 2015, le gouvernement de monsieur Philippe Couillard adoptait la loi n°28, Loi concernant principalement la mise en œuvre de certaines dispositions du discours sur le budget du 4 juin 2014 et visant le retour à l'équilibre budgétaire en 2015-16.

Cette loi a apporté, pour les acteurs en développement des communautés, un remaniement des structures à l'échelle régionale. Ainsi, les compétences des défuntés Conférences régionales des élus (CRÉ) et des Centres locaux de développement (CLD) ont été transférées aux MRC. Les MRC se sont ainsi retrouvées avec plus de responsabilités, moins de soutien financier et moins d'instances de concertation.

Depuis son élection, ce gouvernement a instauré un contexte de « rigueur budgétaire » et a procédé à un remaniement des structures au niveau régional. Or, ce transfert des pouvoirs du régional au local connaît des soubresauts dans plusieurs régions du Québec. Les communautés ne pouvant plus se définir par un territoire donné cherchent à trouver leurs propres balises. Ce qui donne lieu à de nombreuses interprétations de ce que peut être une communauté. Par exemple, certaines communautés vont opter pour l'instauration d'une nouvelle instance régionale, d'autres vont se scinder et travailler sur des bases territoriales beaucoup plus restreintes, etc. Le développement local devient une mosaïque de façons de faire selon le bon vouloir des élus locaux. Aussi, les acteurs du développement ne peuvent plus compter sur des instances nationales fortes (par exemple, l'Association des CLD du Québec, Solidarité rurale du Québec, etc.).

Ces changements ont, dès le départ, préoccupé et déstabilisé les membres du Collectif. Dans une lettre ouverte publiée en avril 2015 dans les plus grands quotidiens du Québec, ils expliquaient le fait qu'ils étaient grandement interpellés par les récentes annonces du gouvernement du Québec. « Des questions se posent sur l'avenir du développement local et régional et nous souhaitons les soulever. Au-delà des structures qui seront abolies, il y a des communautés et des personnes qui ont des besoins réels et qui ne doivent pas être laissées pour compte. » (Collectif des partenaires en développement des communautés. *Le Soleil*. 3 avril 2015).

Les membres du Collectif ont également soulevé d'autres enjeux et préoccupations ayant trait à la nouvelle gouvernance municipale en matière de développement local et régional. Ainsi, ils se demandaient qui serait le porteur du développement des communautés. Les membres se questionnaient aussi sur la part réservée au développement des communautés dans les futurs choix financiers des MRC puisqu'elles pouvaient dorénavant sélectionner les projets et champs d'intervention sans obligation. Ainsi, sans enveloppes dédiées au développement des communautés, les élus allaient-ils prioriser le développement des communautés?

Les membres avaient aussi des préoccupations quant à la place qu'aurait dorénavant le développement intégré, soit un développement où l'on tient autant compte du social, du culturel, de l'environnemental que de l'économique.

Ce contexte de « rigueur budgétaire » a été documenté par l'Institut de recherche et d'informations socio-économiques (IRIS). Celui-ci a mis sur pied en 2014 un observatoire des conséquences des mesures d'austérité au Québec afin d'avoir un portrait des compressions ayant eu lieu dans divers secteurs d'activités, dont le développement local et régional ainsi que la santé et les services sociaux. Un bilan de cet observatoire a été réalisé en mars 2016 dans lequel un constat est vite apparu évident, soit que « ces compressions affectent et mettent à mal nos services publics. À l'heure où nous rédigeons ces mots, nous avons recensé pas moins de 342 compressions, qui équivalent à plus de 4 G\$. » (Nguyen, 2016, p. 3)

Ces changements ont eu et continuent d'avoir des répercussions pour les organisations œuvrant en développement des communautés. En effet, cela soulève plusieurs enjeux :

- Impacts sur les structures (les communautés étant en train de se redéfinir les interlocuteurs changent et aucune région ne ressemble à une autre).
- Impacts au niveau de la perte d'expertise et enjeu de désolidarisation (les personnes avec qui les membres du Collectif travaillaient ont vu leurs postes s'abolir ou encore il y a eu remaniement de personnel. Il y a alors un risque que les personnes qui restent se démobilisent face à tous les changements auxquels elles doivent faire face).
- L'éventualité que les nouvelles instances territoriales n'aient pas toutes les connaissances et l'expertise requise pour œuvrer en développement des communautés.

Cependant, malgré tous ces enjeux, les membres du Collectif ont mentionné que nous assistons à un « ressort collectif ». Cette expression employée par certains membres du Collectif fait référence à l'effervescence perçue dans les communautés puisque des personnes et des groupes se rassemblent, s'organisent et font bouger les choses. Les membres du Collectif veulent faire partie de ce mouvement de rebond, de ce « ressort collectif ».

Un des atouts du Collectif est le rôle d'influence qu'il peut avoir. Cette influence porte essentiellement sur le rôle des communautés dans la tenue d'interventions mobilisatrices pour un développement sain de leur milieu de vie.

Les objectifs du stage et les acteurs impliqués

Ainsi, à la fin de la rencontre exploratoire du mois de mars, le constat était qu'il y avait un besoin nécessitant l'implication d'une stagiaire et que celle-ci pouvait aisément concentrer son accompagnement auprès du Collectif autour des notions de transfert et de mobilisation des connaissances. L'objectif général du stage était donc *d'outiller le Collectif afin qu'il puisse exercer son rôle d'influence de manière efficiente auprès des autres acteurs œuvrant en développement des communautés.*

Les objectifs spécifiques du stage, étaient 1) d'améliorer les capacités des membres du Collectif à se positionner dans un message commun, 2) de construire un argumentaire en développement des communautés pour le Collectif, 3) d'identifier les actions concertées les plus prometteuses pour le Collectif et 4) de cibler les acteurs les plus pertinents en développement des communautés en concordance avec un contexte en mutation suite aux politiques du gouvernement provincial.

Les membres du Collectif allaient être les premiers acteurs impliqués puisque le stage consistait à les outiller dans leurs besoins/objectifs de transfert des connaissances. Également, en regard de l'objectif général du stage, il allait de soi que les autres intervenants en développement soient des acteurs/utilisateurs importants. Finalement, les citoyens des communautés allaient être interpellés puisqu'ultimement toutes les initiatives en développement des communautés profitent en premier lieu aux citoyens.

L'état des connaissances et théories, hypothèses, concepts

L'état des connaissances a été envisagé sous trois thématiques :

- 1) Les impacts observables au Québec suite aux politiques récentes du gouvernement;
- 2) Le langage et les connaissances spécifiques en développement des communautés; et
- 3) Le transfert des connaissances visant l'appropriation des connaissances.

Sur les impacts observables au Québec suite aux politiques récentes du gouvernement

Comme vu précédemment, les éléments des politiques du gouvernement pouvant avoir un impact direct sur le développement des communautés, et par le fait même sur le travail du Collectif, sont :

- Les changements dans les structures de gouvernance régionale en matière de développement local et régional (CRÉ);
- Les révisions des compétences exercées par les MRC, notamment en matière de développement économique, de leur ruralité et des leviers en soutien aux projets de leurs communautés; et
- La réduction des enveloppes budgétaires entourant ces changements (pacte fiscal).

Ces éléments se retrouvent dans la loi n°28, soit la Loi concernant principalement la mise en œuvre de certaines dispositions du discours sur le budget du 4 juin 2014 et visant le retour à l'équilibre budgétaire en 2015-2016. Cette loi a été adoptée le 20 avril 2015 par l'Assemblée nationale.

Malgré que son application soit récente, bons nombres d'impacts ont été observés dans les heures suivant son application. Toutefois, peu d'écrits scientifiques sur le sujet ont été réalisés. Nous n'en avons trouvé qu'un seul, très récent, qui a été étudié en profondeur lors du stage.

Les impacts sur les populations, quant à elles, commencent à être documentés, notamment par l'Institut de recherche et d'informations socio-économiques (IRIS). Cependant, les impacts observables pour la population auront une incidence moins directe sur les organisations membres du Collectif. Ils auront par contre une incidence sur le travail des instances locales et régionales. La possibilité que ces acteurs soient parmi ceux que le Collectif voudra influencer est importante. Ainsi, ces données étaient donc à prendre en considération lors du stage.

Sur le langage et les connaissances spécifiques en développement des communautés

Les auteurs retenus pour l'état des connaissances en développement des communautés sont des auteurs qui, pour la plupart, ont été mentionnés par des membres du Collectif. Un auteur (Denis Bourque) est lui-même membre du Collectif. Ainsi, les auteurs sélectionnés sont :

- Denis Bourque, Titulaire de la Chaire de recherche du Canada en organisation communautaire
- Clément Mercier, Professeur associé à l'école de travail social de l'Université de Sherbrooke dont les intérêts portent sur l'action communautaire.
- Jacques Caillouette, Professeur titulaire à l'école de travail social de l'Université de Sherbrooke. Les intérêts de M. Caillouette portent sur les pratiques de développement des communautés, l'économie sociale et le développement territorial et la construction identitaire et l'action collective.
- Jean-Marc Fontan est professeur de sociologie à l'Université du Québec à Montréal (UQAM). Il est spécialisé dans le domaine de l'anthropologie économique et de la sociologie du développement.
- Juan Luis Klein est professeur titulaire au département de géographie et directeur du Centre de recherche sur les innovations sociales (CRISES). Ses enseignements et travaux portent sur la géographie socioéconomique, l'économie sociale, le développement local et l'épistémologie de la géographie.
- Lise St-Germain est professeure en travail social à l'Université du Québec en Outaouais et agit comme directrice de recherche au sein Centre de recherche sociale appliquée (CRSA), qui est membre du Collectif.

Les écrits de ces auteurs éclairent la définition du développement des communautés ainsi que le rôle des acteurs.

Ainsi, le concept de « communauté » signifie, pour le Collectif, un territoire précis. Par contre, ce territoire ne se limite pas à être un endroit physique, mais constitue le décor permettant le changement social. « Le territoire, en accueillant et en incubant de la nouveauté, devient une scène où se construisent dans la coopération et le conflit des éléments pouvant éventuellement conduire à l'adoption de nouveaux comportements sociétaux ». (Tremblay, Klein et Fontan, 2009, p. 19)

Ce changement social est possible grâce aux liens qu'entretiennent les différents acteurs en développement des communautés. Ces acteurs possèdent leurs propres particularités qui deviennent complémentaires et favorisent la coproduction des actions.

En effet, si les ressources institutionnelles ont leur rôle à jouer dans le développement des communautés, celles-ci ne peuvent faire cavalier seul. Selon Caillouette et al. (2007, p. 14), il importe d'envisager l'intervention territorialisée sous le principe d'une coproduction des actions locales entre les ressources institutionnelles et les membres de la communauté. Ainsi, il s'avère important de s'attarder à l'enjeu de la participation citoyenne.

Les acteurs associatifs ont également un rôle social. Pour Bourque (2009), ce rôle renvoie au développement de l'innovation, à la promotion de la citoyenneté active et à la promotion et à la défense des droits. Ce rôle a une incidence sur les politiques publiques qui sont « indispensables au développement local des collectivités ». (p.23)

Pour Caillouette et al. (2007), *l'action institutionnelle* et *l'action de la communauté* qui sont souvent perçus comme étant deux mondes séparés, sont à concevoir en soutien mutuel.

« Desservant un territoire donné, les institutions peuvent accroître le pouvoir des communautés. Et, en sens inverse, l'introduction d'une réalité d'engagement communautaire plus forte sur un territoire peut faciliter l'innovation des institutions qui le desservent et accroître leur capacité d'accomplir leurs mandats. » (p.14)

Deux constats se dégagent de cette lecture :

- Le langage et les connaissances propres au développement des communautés sont un monde en soi. Ainsi, les principaux concepts sont : territoire, société civile, participation citoyenne, innovation sociale.

Société civile : Communauté constituée des gens qui habitent un territoire et qui, collectivement, veulent se donner un milieu de vie où il fait bon vivre pour tous, mais aussi des organisations et des institutions privées et publiques. (Collectif des partenaires en développement des communautés, « Cadre de référence », 2015)

Participation citoyenne : « Processus d'engagement obligatoire ou volontaire de personnes ordinaires, agissant seules ou au sein d'une organisation, en vue d'influer sur une décision portant sur des choix significatifs qui toucheront leur communauté. »

(Site Internet du Dictionnaire encyclopédique de l'administration publique. Consulté le 8 septembre 2017.)

Innovation sociale : « Nouveaux arrangements sociaux, organisationnels ou institutionnels ou encore nouveaux produits ou services ayant une finalité sociale explicite résultant, de manière volontaire ou non, d'une action initiée par un individu ou un groupe d'individus pour répondre à une aspiration, subvenir à un besoin, apporter une solution à un problème ou profiter d'une opportunité d'action afin de modifier des relations sociales, de transformer un cadre d'action ou de proposer de nouvelles orientations culturelles. » (Site Internet du Centre de recherche sur les innovations sociales (CRISES). Consulté le 8 septembre 2017.)

- Ces concepts sont à envisager dans un but de co-construction entre ressources institutionnelles et membres de la communauté. Cette co-construction va permettre de part et d'autre d'améliorer les actions.

Ainsi, la stratégie d'influence du Collectif devrait tenir compte de cet objectif de co-construction.

État des connaissances sur le transfert des connaissances visant l'appropriation des connaissances

Afin d'en arriver à cette co-construction, une simple activité de diffusion n'est pas suffisante, il faut plutôt viser l'appropriation des connaissances prédisposant à l'action. Cette introduction aux nouvelles connaissances est essentielle puisqu'elle permet non seulement d'éclairer plus justement une réflexion, mais elle joue un rôle fondamental en prédisposant une meilleure prise de décision. Aussi, l'appropriation est un élément fort important pour « changer des comportements individuels ou organisationnels, élaborer des politiques et des programmes ou pour modifier une pratique professionnelle. » (2009, p. 16)

Or, Beaudoin et Laquerre (2001) mettent de l'avant un questionnement important : « Comment s'assurer que la transmission des nouvelles connaissances issues d'expertises cliniques, de résultats de recherches ou d'autres sources, pourra contribuer à modifier ou transformer des pratiques? » (Beaudoin et Laquerre, 2001, p. 1) Selon eux, la réponse à cette question est d'appliquer une démarche conceptuelle et pragmatique pour favoriser la diffusion des connaissances avec une visée d'intégration dans les pratiques quotidiennes.

À l'instar de Beaudoin et Laquerre, l'Institut national de santé publique (INSPQ) met de l'avant l'importance d'une démarche, qui est envisagée comme un « processus complexe qui comprend plusieurs étapes allant de la production d'une nouvelle connaissance à son utilisation dans un contexte donné. » (2009, p. 16) En ce qui concerne le Centre d'excellence de l'Ontario en santé mentale des enfants et des adolescents, la démarche prend la forme d'une planification mûrement réfléchie pour la mobilisation des connaissances. Selon le Centre, cette planification augmenterait l'efficacité et l'impact des efforts et permettrait plus efficacement d'atteindre les objectifs.

Le plan de transfert prévu pour influencer les acteurs externes

Les auteurs tels que Beaudoin et Laquerre, le Centre d'excellence de l'Ontario en santé mentale des enfants et des adolescents et l'INSPQ proposent des processus davantage concrets qui permettent de passer graduellement d'une phase d'acquisition de connaissances à une phase davantage axée sur la mise en application par l'expérimentation. L'expérimentation des compétences au fur et à mesure que les gens les acquièrent, est une méthode permettant une maîtrise plus efficace sur ce qui les concerne. (Beaudoin et Laquerre, 2001, p.vi). Ceci rejoint le but du Collectif qui est de favoriser l'utilisation des connaissances dans les pratiques professionnelles des autres acteurs en développement.

Ces processus et les discussions du Collectif ont alimenté notre réflexion sur l'activité de stage. Nous avons opté pour le développement d'un plan de transfert des connaissances, ceci en accord avec le Collectif.

Ce plan de transfert devait comprendre vraisemblablement les différentes sections tirées du Centre d'excellence de l'Ontario en santé mentale des enfants et des adolescents (2007) et de l'Institut national de santé publique (2009). Les documents étudiés proposent des processus qui comportent plusieurs étapes. Même si ces étapes varient selon les documents, dans la plupart des cas, elles s'articulent autour de ces questions :

- QUOI : quelles connaissances ?
- POURQUOI : pourquoi le fait-on ?
- QUI : qui ciblons-nous ?
- AVEC QUI : qui sont mes partenaires ?

- PAR QUI : qui sont les responsables de la démarche ?
- COMMENT : quelles sont les stratégies les plus appropriées ?
- QUAND : quel est le moment le plus favorable ?
- JUSQU'OUÀ ALLER : à quel moment de la démarche nos objectifs seront atteints ?

Ce plan avait pour but de permettre de clarifier la route à suivre pour en arriver à l'objectif visé, soit d'influencer les acteurs ciblés. Le plan était également envisagé dans une perspective de soutien à l'action, car le plan de transfert amènerait ultimement les membres du Collectif à élaborer des activités de transfert vers les autres acteurs du développement des communautés. Ces activités de transfert pourraient être de la formation, de l'accompagnement, des colloques, des ateliers web, etc. Parmi les initiatives pertinentes évoquées par les membres, citons la possibilité pour le Collectif d'offrir une formation à la Table de concertation des agents municipaux de la Fédération québécoise des municipalités.

Les modalités du stage et des activités de transfert

Stage

Le stage s'est donc déroulé en 2016 selon un cheminement à temps plein (4 jours/semaine) de mai jusqu'au 10 juin et à temps partiel du 13 juin jusqu'en octobre.

N'ayant pas pignon sur rue, le Collectif des partenaires n'était pas en mesure d'offrir un espace de travail et l'équipement de travail requis. Par contre, la Fondation Chagnon a mis à la disponibilité de la stagiaire un poste de travail partagé dans ses bureaux à Montréal ainsi qu'un accès à toutes ses ressources matérielles et informatiques. Malgré la disponibilité de ces ressources, le télétravail a été préconisé. La raison en est attribuable à la distance à parcourir entre le lieu de résidence et les bureaux de la Fondation Chagnon, considérant que les facilités techniques offertes par la Fondation n'auraient pas pu s'associer à la présence des membres du Collectif.

Par contre, plusieurs rencontres de travail ont eu lieu en personne et au moyen de Skype. Celles-ci réunissaient quelques personnes désignées pour suivre le cheminement du stage et alimenter la réflexion menant à un plan de transfert des connaissances. Quant aux rencontres avec l'ensemble des membres du Collectif, la stagiaire a été invitée à y assister en présentiel. Lors de deux rencontres avec les membres du Collectif qui ont eu lieu durant la période du stage, elle avait la tâche d'animer (en collaboration avec le coordonnateur du Collectif) et de soutenir la réflexion des participants en regard du développement d'un plan de transfert des connaissances.

Activités de transfert prévues

Dans le devis de stage, il avait été prévu que l'activité de transfert en milieu de pratique ait lieu lors de la rencontre d'automne du Collectif (en septembre ou octobre). Le choix de tenir cette activité vers la fin du stage était basé sur la volonté de présenter un document (le plan de transfert des connaissances) dans la forme la plus achevée possible. Il avait été prévu que la présentation du document serait suivie d'une discussion avec et entre les membres du Collectif dans le but que ceux-ci s'approprient le plan de transfert.

L'activité de transfert dans le milieu de la recherche et le milieu scientifique avait été envisagée sous la forme d'une conférence-midi à l'INRS et/ou à la Chaire de recherche du Canada en organisation communautaire de l'Université du Québec en Outaouais (UQO). Il avait été prévu de tenir cette activité en octobre et qu'elle porterait sur les résultats du stage. Cette activité serait aussi le moment de présenter les réflexions découlant de l'activité de transfert en milieu de pratique réalisée lors du stage.

CHAPITRE 2 : MÉTHODOLOGIE / DÉMARCHE ET DESCRIPTION / INTERVENTIONS / JUSTIFICATION DES ACTIVITÉS DE TRANSFERT RÉALISÉES EN MILIEU D'ACTION ET EN MILIEU SCIENTIFIQUE

Ce chapitre présente la méthodologie utilisée et détaille les étapes de travail. Il est aussi question des outils développés et des activités réalisées dans un objectif de transfert en milieu de pratique. Ce chapitre clôt en dévoilant l'endroit retenu pour le transfert en milieu scientifique.

La méthodologie

Pour la première partie du stage (de mai à juin), une méthodologie centrée sur une cueillette de données qualitatives a été utilisée. Le choix du type de méthodologie est tributaire du type de connaissances à recueillir. Ainsi, les connaissances étaient documentaires et devaient être présentées sous forme de propositions pour les différentes parties du plan de transfert (quoi, pourquoi, qui, avec qui, par qui, comment, quand, jusqu'où aller). Ces dernières devaient ensuite être validées (ou non) et commentées ultimement par les membres du Collectif.

Suite aux discussions avec le coordonnateur du Collectif et la superviseure de stage, deux documents ont été ciblés au départ, soit un document sur l'impact des politiques du gouvernement provincial sur le développement social² et un verbatim d'une rencontre élargie de réflexion ayant pour thème « les réponses des communautés aux changements provoqués par le gouvernement ». Cette rencontre, organisée par le Collectif a eu lieu en avril 2016. Elle avait été organisée dans le but de mieux comprendre comment les communautés telles que l'Abitibi-Témiscamingue ou le Bas-St-Laurent ont décidé de s'organiser après la fermeture des CRÉ. Le but était d'en tirer des leçons et des pistes d'action pour les membres du Collectif.

L'étude de ces documents ont fait ressortir la complexité du contexte et des enjeux pour le Collectif. Il devenait ainsi évident qu'une analyse de ces enjeux et de leur adéquation dans le cadre d'un plan de transfert nécessitait l'apport en continu de personnes spécialisées en développement des communautés. Aussi, quoique jugé important au départ, il est devenu primordial d'inclure les membres pour qu'ils soient parties prenantes du processus et qu'ils collaborent activement à celui-ci.

² Ce document, publié en mars 2016, a été réalisé par la Chaire de recherche du Canada en organisation communautaire de l'UQO (CRCOC) et le Réseau québécois en développement social (RQDS).

Hormis ce constat, les documents étudiés contenaient peu d'informations directement reliées aux sections du plan de transfert. Ainsi, le choix a donc été fait d'étudier les documents internes du Collectif (documents de réflexion, cadre de référence, comptes rendus des rencontres du Collectif à partir de février 2015).

Cette étude des documents internes a permis de constater que le groupe se définissait difficilement à l'externe et avait de la difficulté à cibler les messages à transmettre. Ainsi, un canevas de plan de transfert adapté aux membres du Collectif a été réalisé pour répondre aux questions QUOI, POURQUOI, QUI, AVEC QUI, PAR QUI, COMMENT, QUAND, JUSQU'OU ALLER, mais les questions suivantes ont aussi été ajoutées : QUI SOMMES-NOUS et QUELS MESSAGES COMPTONS-NOUS TRANSMETTRE.

Les transferts en milieu de pratique

Pour faciliter la lecture de cette section, il est utile de préciser que le langage employé dans les documents et l'animation de la stagiaire a été adapté pour permettre une meilleure compréhension des membres du Collectif. Les termes « stratégie d'influence », « plan de communication », « canevas stratégique » ont été utilisés, mais signifiaient en somme un plan de transfert des connaissances visant l'influence des acteurs. Nous reviendrons sur cet élément au chapitre trois.

Outils et activités de transfert

Dans le devis du stage, un seul outil devait être conçu et utilisé, soit le plan de transfert. Celui-ci devait servir d'assise aux discussions pour toute la durée du mandat. Également, une seule activité de transfert était prévue. Or, il devint évident, dès le début du stage, qu'utiliser un seul outil et ne faire qu'une seule activité de transfert ne permettrait pas une co-construction optimale du plan de transfert.

L'outil de plan de transfert avait comme avantage d'être un outil exhaustif et complet. Cet outil nous a servi de référence tout au long du stage et a constitué le principal livrable à remettre à la fin du stage. Par contre, son style littéraire et sa voluminosité n'en faisaient pas un outil pratique pour les rencontres et les échanges avec les membres du Collectif puisque ceux-ci ne disposaient que de peu de temps pour assimiler l'information, l'analyser et contribuer à la conception d'un plan de transfert. De plus, il ne permettait pas de comprendre les concepts en peu de temps et

pouvait sembler rébarbatif pour des personnes dont le quotidien est déjà rempli d'informations de toutes sortes.

Une certaine latitude dans le choix des outils était également nécessaire pour bien prendre en compte les informations et les commentaires des membres. Puisque ces informations et commentaires étaient imprévisibles, il fallait avoir la possibilité d'avoir des manières différentes d'illustrer ceux-ci.

Pour ces raisons, en plus du plan de transfert, plusieurs outils ont été conçus tout au long du stage. Chaque outil était adapté à une étape spécifique. En tout, sept (7) outils ont été réalisés.

Parallèlement, une seule activité de plan de transfert n'aurait pas permis aux membres une véritable assimilation de son contenu. Il était préférable que ceux-ci s'approprient le plan de transfert à intervalles réguliers afin de pouvoir réagir et travailler de concert avec nous pour sa rédaction. Ainsi, les activités de transfert se sont réalisées durant les rencontres régulières des membres qui ont eu lieu durant la durée du stage. En cours de route, un sous-comité communication a été constitué suite à la constatation que le temps imparti durant les rencontres régulières des membres ne suffirait pas pour avoir une véritable rétroaction des membres. Les activités de transfert en milieu de pratique se sont donc effectuées à plusieurs reprises et devaient permettre une véritable interaction entre les rédacteurs du plan de transfert et les membres du Collectif. En tout, les activités de transfert ont eu lieu durant cinq rencontres : deux rencontres régulières du Collectif et trois rencontres du sous-comité communication. Le tableau suivant reprend ces activités selon les différentes étapes du stage.

Tableau 2.1 : Tableau récapitulatif des étapes de travail auprès du Collectif, des outils développés et des activités de transfert réalisées

Date de l'activité de transfert	Type d'activité	Outils de transfert utilisés
Étape 1 : Réflexion des membres sur les principales sections du futur plan de transfert		
10 juin	Rencontre régulière des membres	Plan de transfert Présentation PowerPoint (TOUTES LES SECTIONS DU PLAN DE TRANSFERT)

Suite du tableau à la page suivante

Suite du tableau 2.1

Date de l'activité de transfert	Type d'activité	Outils de transfert utilisés
Étape 2 : Identification des objectifs de communication et des publics cibles		
11 juillet	Rencontre du sous-comité communication	Plan de transfert Tableau sur les objectifs de communication (POURQUOI) Tableau sur les publics cibles segmentés (QUI)
Étape 3 : Cueillette des perceptions et des propositions des membres du Collectif sur la première ébauche du plan de transfert préparé avec le sous-comité communication		
Semaines du 5 et 12 septembre	Envoi par courriel de l'ébauche du plan de transfert aux membres et réaction	Plan de transfert
Étape 4 : Nouvelle version du plan de transfert retravaillé selon les commentaires des membres et prétest des outils		
16 septembre	Rencontre du sous-comité communication	Plan de transfert Ébauche du tableau explicatif des moyens à envisager (COMMENT) Ébauche du canevas stratégique (QUI, POURQUOI, COMMENT, QUOI)
Étape 5 : Vers l'adoption d'un plan de transfert ainsi et sélection des moyens à privilégier		
23 septembre	Rencontre régulière des membres	Plan de transfert Tableau explicatif des moyens à envisager (COMMENT) Canevas stratégique (QUI, POURQUOI, COMMENT, QUOI)
Étape 6 : Peaufinage du plan de transfert et bilan des connaissances		
17 octobre	Rencontre du sous-comité communication	Plan de transfert Documents de réflexion portant sur les activités de communication et les messages par public cible
Les livrables de fin de stage		
15 novembre Suivi effectué par un membre du sous-comité communication	Rencontre régulière des membres	Plan de transfert final Document succinct de trois ou quatre pages

Source : Karine Daigle, 2017

Étape 1 : Réflexion des membres sur les principales sections du futur plan de transfert

Préparation de la rencontre et outil utilisé

La première rencontre régulière des membres a eu lieu le 10 juin 2016. L'objectif de cette dernière était d'inciter une réflexion des membres du Collectif quant aux principales sections d'un plan de transfert. Pour faciliter cette tâche, certains éléments de réponse tirés de la documentation interne du Collectif leurs étaient apportés. Or, cette information à transmettre était déjà considérable pour le temps imparti pour le plan de transfert. En plus de ce défi d'appropriation, un défi d'adaptation s'imposait puisque nous ne connaissions peu les membres du Collectif ainsi que la dynamique de groupe.

Au final, après consultation du coordonnateur du Collectif, la décision s'est posée sur une présentation PowerPoint (annexe 1), car le Collectif a souvent fonctionné avec cet outil. En plus de la présentation PowerPoint, des affiches avaient été prévues ainsi qu'une mise en situation afin d'augmenter l'efficacité des discussions. Le PowerPoint comprenait les sections principales du plan de transfert adapté au Collectif :

- Le « qui sommes-nous » (PAR QUI);
- L'orientation stratégique (POURQUOI);
- Les objectifs de communication et les publics cibles (POURQUOI et POUR QUI);
- Les objectifs de communication selon les publics cibles segmentés;
- Les messages; et
- Les moyens (COMMENT).

Tenue de la rencontre

Il avait été prévu de parcourir au moins les quatre premières sections du plan de transfert, soit le « qui sommes-nous », l'orientation stratégique, les objectifs de communication et les publics cibles. Or, les discussions ont été plus longues et complexes que ce qui avait été envisagé. Cela a fait en sorte que certaines sections n'ont pu être abordées que superficiellement.

Par contre, la principale section ayant été abordée lors de cette rencontre, soit le « qui sommes-nous » a permis aux membres du Collectif d'élargir leur réflexion sur la façon de se présenter qui devait différer entre l'interne et l'externe. En d'autres mots, ce qu'ils utilisent pour se définir entre eux ne peut pas efficacement être utilisé lorsqu'ils entrent en contact avec des acteurs externes.

Lors de cette rencontre, l'importance de bien se définir, à l'interne comme à l'externe, est devenue une priorité. Par une identité partagée et comprise de tous, le groupe pourra se sentir plus fort et ses membres seront plus à l'aise de parler au nom du Collectif.

L'exercice utilisé pour l'animation de cette section a été particulièrement pertinent. Il s'agissait d'une mise en situation où les membres du Collectif devaient se présenter en deux minutes à un élu ou à un fonctionnaire municipal.

Lors d'un bilan de l'animation de cette rencontre, nous avons fait le constat que le PowerPoint était un peu trop chargé. Le mieux était donc de présenter du matériel structuré, clair et succinct, voire d'offrir des propositions pouvant ensuite être débattues.

Étape 2 : Identification des objectifs de communication et des publics cibles

Devant le besoin d'aller plus loin dans les réflexions visant l'identification des grandes sections du plan de transfert, le Collectif a décidé de créer un sous-comité de travail, nommé sous-comité communication. Formé de quelques membres, ce comité avait pour mandat d'accompagner la stagiaire pour avancer les différentes étapes du plan de transfert de connaissances entre les rencontres auprès de tous les membres. Les membres de ce sous-comité étaient :

- Lise Roy du Centre St-Pierre
- David Marshall du Réseau québécois de revitalisation intégrée
- Claude Champagne du Centre St-Pierre (à partir de septembre)

Préparation d'une première rencontre du sous-comité communication et de ses outils

Pour cette première rencontre du sous-comité communication du 11 juillet, nous avons réalisé quelques outils reprenant les sections du plan de transfert qui n'avaient pas encore été abordées ou qui avaient été discutées sommairement, soit les objectifs de communication selon les publics cibles segmentés. Nous avons fait le choix de les présenter sous forme de tableaux afin que l'information soit la plus compréhensible et structurée possible (annexes 2 et 3). Le choix de cette forme d'outils était de sortir du « flou » le plus possible pour pouvoir travailler plus efficacement. Un important effort de vulgarisation et de systématisation a ainsi été réalisé.

Tenue de la rencontre

Le sous-comité a pris la décision de traiter des objectifs de communication et a mis en lien les publics cibles avec ces objectifs. Ces outils ont permis au sous-comité communication d'élaborer des propositions concrètes pour les membres du Collectif de manière à soutenir l'efficacité des travaux de ces derniers, et ce, malgré le temps limité pour aborder l'exercice.

Étape 3 : Cueillette des perceptions et des propositions des membres du Collectif sur la première ébauche du plan de transfert préparé avec le sous-comité communication

Les résultats de la rencontre initiale de réflexion avec les membres du Collectif (10 juin) ainsi que le travail effectué par le sous-comité communication lors de sa rencontre du 11 juillet ont permis de travailler durant l'été sur une première ébauche du plan de transfert.

Il était important, avant leur prochaine rencontre régulière, de transmettre aux membres du Collectif l'ébauche de ce premier plan de transfert. Pour l'occasion, il a été décidé de nommer cet outil « plan de communication ». Le but de cette transmission visait l'atteinte d'un consensus entre les membres, mais aussi l'identification des divergences quant aux stratégies à adopter. Cette rétroaction était essentielle afin de pouvoir continuer le peaufinage du plan de transfert.

Durant l'élaboration du plan de travail du stage, il avait été prévu d'employer pour cette rétroaction un outil de sondage en ligne de type « Survey Monkey ». La raison pour laquelle cette option avait été envisagée est qu'il était difficile, voire pratiquement impossible de réunir en présentiel tous les membres entre les rencontres régulières du Collectif. Or, la quantité d'informations à traiter et le temps pour le faire étant limité, cette option a été écartée au bénéfice d'un envoi par courriel du plan de transfert préliminaire à chacun des membres. Les membres avaient environ deux semaines (semaines du 5 et 12 septembre) pour nous faire parvenir leurs commentaires, propositions et suggestions constructifs. Cela dans le but d'orienter les discussions de la prochaine rencontre afin qu'elles tournent seulement sur les points à débattre et non sur l'ensemble du document travaillé avec le sous-comité communication. Au total, quatre membres ont répondu à l'appel et nous ont fait parvenir leurs commentaires.

Étape 4 : Nouvelle version du plan de transfert retravaillé selon les commentaires des membres et prétest des outils

Préparation de la rencontre et outils utilisés

Le plan de transfert a été retravaillé avec les commentaires reçus à cette date et présenté au sous-comité communication lors de sa rencontre du 16 septembre. L'ordre du jour de cette rencontre comprenait également un point sur les outils devant structurer les discussions lors de la prochaine rencontre des membres du Collectif qui devait avoir lieu le 23 septembre. Il était prévu que le sous-comité teste les outils afin de vérifier s'ils étaient assez clairs et compréhensibles pour la rencontre avec les membres du Collectif. Le premier outil était un canevas stratégique (annexe 4) permettant d'appuyer les stratégies d'influence préconisées par les membres du Collectif. Le deuxième outil de cette étape, nommé « document des moyens de communication » (annexe 5), était un tableau explicatif des moyens à envisager.

Le document sur les moyens de communication, qui se voulait un outil de référence, faisait état d'un grand éventail des options pouvant être prises par les membres du Collectif.

Quant au canevas stratégique, celui-ci faisait état des points principaux, soit les public(s) ciblé(s), les objectifs, les types de messages, les besoins des publics cibles, les connaissances à transmettre et la disponibilité des connaissances.

L'écriture du canevas stratégique fut accompagnée de quelques difficultés, certaines sections ne pouvant être complétées, notamment les types de messages et la disponibilité des connaissances, faute d'information disponible à ce moment-ci.

Tenue de la rencontre

Les difficultés vécues lors de l'écriture du canevas stratégique sont ressorties lors de la rencontre du sous-comité communication en provoquant plusieurs questionnements. Ceux-ci ont alimenté une discussion entre les membres du sous-comité sur les points à éclaircir lors de l'éventuelle implication des membres du Collectif. Ces éléments demandant davantage de raffinement étaient :

- la prise de parole des membres au nom du Collectif;
- la définition des concepts employés par le Collectif;

- le recensement des connaissances possédées par le Collectif et par chacun des membres; et
- les intérêts des différents publics cibles pour le développement des communautés.

Ensuite, à l'aide du document sur les moyens de communication, les membres du sous-comité communication ont fait une première sélection des outils ou activités à privilégier.

Étape 5 : Vers l'adoption d'un plan de transfert et sélection des moyens à privilégier

Préparation de la rencontre et outils utilisés

Un point majeur était à l'ordre du jour de cette rencontre et dépassait la préoccupation du plan de transfert ; il s'agissait pour le Collectif de se prononcer sur leur plan d'action pour l'année 2017-18. Idéalement, le Collectif aurait privilégié des moyens de communication pour les inclure dans leur plan d'action. Ainsi, l'objectif principal de l'échange sur le plan de transfert était de prioriser des moyens de communication pour ensuite les reprendre de manière plus pointue dans le plan d'action 2017-18 du Collectif.

Lors de la rencontre, nous devions revoir le plan de transfert avec les commentaires, propositions et suggestions des membres. Puisque peu d'éléments sur le plan de transfert étaient à débattre, ce point apparaissait comme ayant la possibilité d'être bref. Idem également avec le canevas stratégique, document qui tenait sur une seule page. Cela laisserait, en principe, davantage de temps pour le document sur les moyens de communication.

Le document des moyens de communication a été bonifié par la présélection effectuée par les membres du sous-comité qui ont priorisé certains outils ou activités dans ce qui devait être présenté aux membres du Collectif à la rencontre du 23 septembre. L'objectif, lors de la rencontre du 23 septembre était de laisser les membres du Collectif sélectionner les moyens les plus appropriés à l'aide d'informations telles que l'approche, le canal de communication, le temps requis à la réalisation et les ressources requises. À la fin, une compilation était prévue pour faire ressortir les outils ou activités ayant obtenu le plus de votes.

Aussi, l'animation a été de beaucoup simplifiée. Nous avons passé de la présentation PowerPoint et de l'affichage de cartons sur les murs à de simples photocopies des documents qui ont été distribués à tous les membres. Ces mêmes documents avaient été envoyés par courriel aux

membres du Collectif quelques jours avant la tenue de la rencontre afin que ceux-ci en prennent connaissance. Dans le temps imparti (1h), il s'agissait selon nous de la mesure la plus efficace.

Tenue de la rencontre

Or, le déroulement de la rencontre fut tout autre. Les éléments sur le plan de transfert ainsi que le canevas stratégique a plutôt fait ressortir des questionnements de la part des membres. Ceux-ci ont soulevé quelques enjeux de fond du Collectif et ses objectifs à moyen terme. Le Collectif a aussi revu les publics cibles pour en inclure davantage.

Le document sur les moyens, quant à lui, a plutôt créé un inconfort chez certains membres qui ont interprété le document, non pas comme un éventail de moyens dont ils auraient à faire la sélection, mais plutôt comme un plan de ce que le Collectif souhaite réaliser, ce qui, aux yeux de certains membres était tout simplement impossible.

De plus, lors du point sur le plan d'action 2017-18 du Collectif, les membres ont identifié les enjeux les plus importants qui seraient à prendre en compte dans le plan de transfert.

En raison de tous ces éléments, il a été jugé préférable, qu'en plus du plan de transfert à terminer à la fin du stage, nous ayons à produire un document de présentation de trois ou quatre pages, résumant de manière très succincte les principaux éléments du plan de transfert. Ce document ainsi que le plan de transfert seraient revus et commentés par le sous-comité communication lors de sa rencontre du 17 octobre et remise aux membres du Collectif à la prochaine rencontre régulière.

Étape 6 : Peaufinage du plan de transfert et bilan des connaissances

Préparation de la rencontre et outils utilisés

Afin de compléter ces deux livrables, deux sections du plan de transfert se devaient d'être complétées, soit les activités de communication et les messages par public cible. Ainsi, nous avons envisagé la conception de deux outils sous forme de tableaux. Le premier aurait comporté les activités de communication découpées en approches et canaux selon chaque public cible ayant été sélectionné par les membres du Collectif lors de la rencontre du 23 septembre. Le deuxième tableau aurait établi les différents messages (slogan, message principal et messages secondaires) par public cible.

Or, la conception de ces différents tableaux a été particulièrement ardue. Il était difficile de produire des documents complets avec l'information qui était disponible à ce moment. Qui plus est, il semblait que les assises pour prendre des décisions concernant les activités de communication et les messages étaient précaires. Notre analyse du moment était que, en raison de l'absence d'information stratégique et nécessaire, les deux tableaux, et par le fait même, les deux livrables, seraient incomplets.

Par conséquent, au lieu de présenter des documents avec des éléments et des positionnements quasi finaux à la rencontre du sous-comité communication, nous avons opté pour la présentation de documents de réflexion où s'alignaient plusieurs éléments de travail. Nous voulions avoir les réflexions sur le sujet avec les membres du sous-comité communication. Nous pensions que notre analyse était incomplète, voire fautive et nous espérions que les membres du sous-comité soient aptes à trouver un créneau pour pouvoir proposer des activités et des messages cohérents et répondant aux attentes des membres du Collectif.

Tenue de la rencontre

Or, le déroulement de la rencontre du sous-comité communication du 17 octobre est venu corroborer notre analyse. Qui plus est, les questions soulevées ont fait ressortir des réflexions antérieures de certains membres du sous-comité concernant particulièrement la teneur des connaissances détenues par le Collectif et les membres du Collectif.

Pour les membres du sous-comité, effectuer un bilan des connaissances est ressorti comme un préalable essentiel à la poursuite des objectifs, car cela permettrait de cerner les connaissances partagées par les membres du Collectif et pouvant être diffusées immédiatement. Ces connaissances pourraient provenir du Collectif en tant qu'entité, mais également de chacun des membres.

En plus du bilan des connaissances, le sous-comité a convenu qu'un des exercices à réaliser était de déterminer une manière de présenter le Collectif brièvement à des acteurs externes en utilisant un vocabulaire compréhensible pour ceux-ci. Par exemple, pour certains publics cibles, l'expression « développement des communautés » n'est pas une expression qu'ils utilisent.

Il serait important également de faire le recensement des réalisations du Collectif et des membres du Collectif. Au final, les trois éléments ci-haut mentionnés permettraient au Collectif d'avoir une meilleure crédibilité et notoriété lorsqu'il s'adresse à des acteurs externes.

Lors de la rencontre du 23 septembre, les membres du Collectif ont souligné l'importance d'établir des contacts directs avec les acteurs externes. Or, pour les membres du sous-comité communication, il manquait plusieurs conditions pour faire en sorte que ces contacts aient les effets escomptés.

Selon le sous-comité, il fallait notamment cibler les porte-paroles les plus adéquats selon les sujets à aborder. Afin d'accomplir cela, le sous-comité suggérait de faire un inventaire des contacts et des outils de communication que possèdent déjà les membres. Également, le sous-comité suggérait de cibler le message à transmettre, en lien avec les priorités d'action et les enjeux ciblés par le Collectif.

Enfin, le sous-comité communication a travaillé sur des propositions à soumettre aux membres du Collectif. La proposition principale était la tenue d'une journée lac-à-l'épaule (ou toute autre activité permettant l'échange entre les membres pour en arriver à des réponses aux questions) afin que les membres du Collectif aient un espace privilégié et le temps nécessaire pour des délibérations fructueuses.

Pour terminer, avec la fin éminente du stage, il devenait important de discuter de l'avenir du sous-comité. Les membres du sous-comité ont estimé qu'il fallait assurer sa continuité. À cet effet, il a été décidé qu'un membre du sous-comité ferait la présentation des propositions du sous-comité lors de la prochaine rencontre régulière des membres. Un des objectifs de cette passation de la responsabilité était que le sous-comité s'approprie la démarche et qu'il en soit le mandataire.

Les livrables de fin de stage

Concernant les livrables de fin de mandat, soit le plan de transfert et le document succinct de présentation de trois ou quatre pages, ils ont été modifiés pour aller dans le sens des discussions du sous-comité.

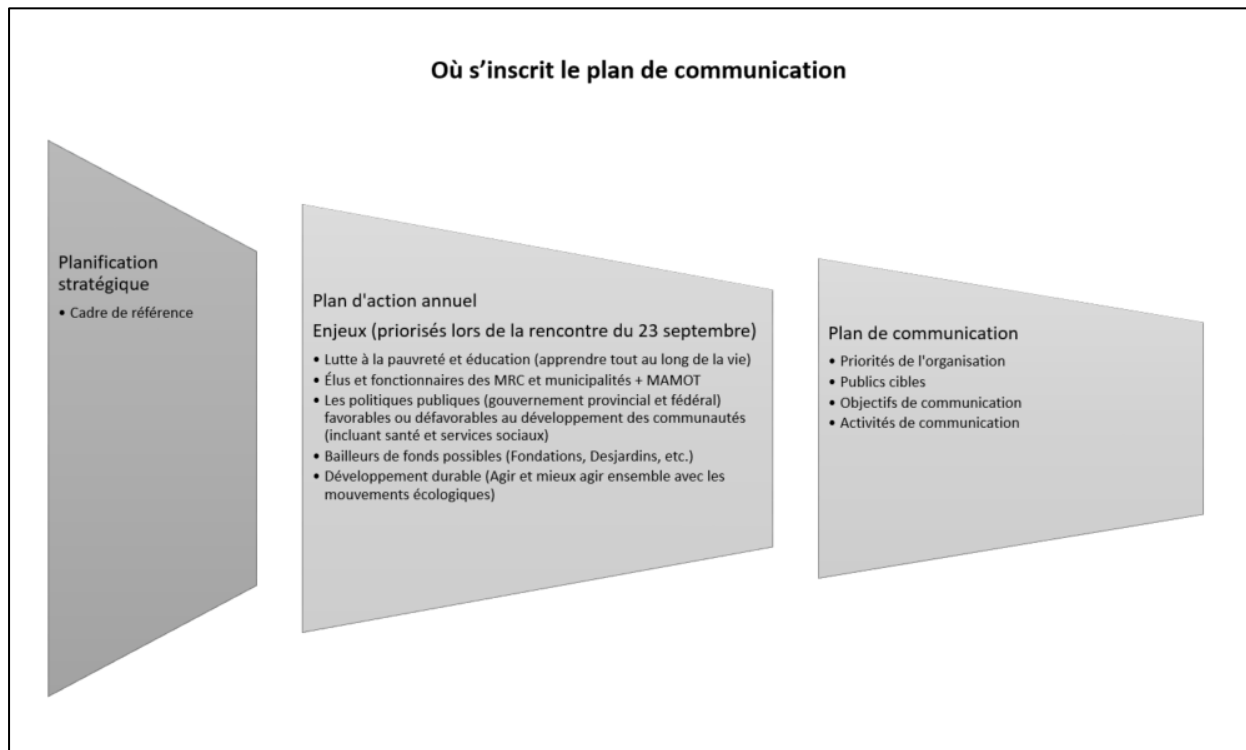
Pour le plan de transfert (annexe 6), certaines sections sont restées inachevées et seraient complétées selon les réflexions ultérieures des membres du Collectif. Également, une section portant sur la valorisation et la démonstration de la plus-value du Collectif a été rajoutée au plan de transfert. Cette section part du principe que les membres du Collectif désirent se positionner comme une instance possédant une plus-value pertinente qui la démarque des autres acteurs en développement.

Le document succinct de quatre pages (annexe 7), quant à lui, a été conçu dans le but d'amener graduellement les membres du Collectif à comprendre la pertinence d'une journée de réflexion. Ainsi, l'utilisation d'éléments visuels permettant de saisir l'image globale du Collectif et la place que le plan de transfert y tient ont été privilégiés. Certains de ces éléments sont présentés à la figure 2.1.

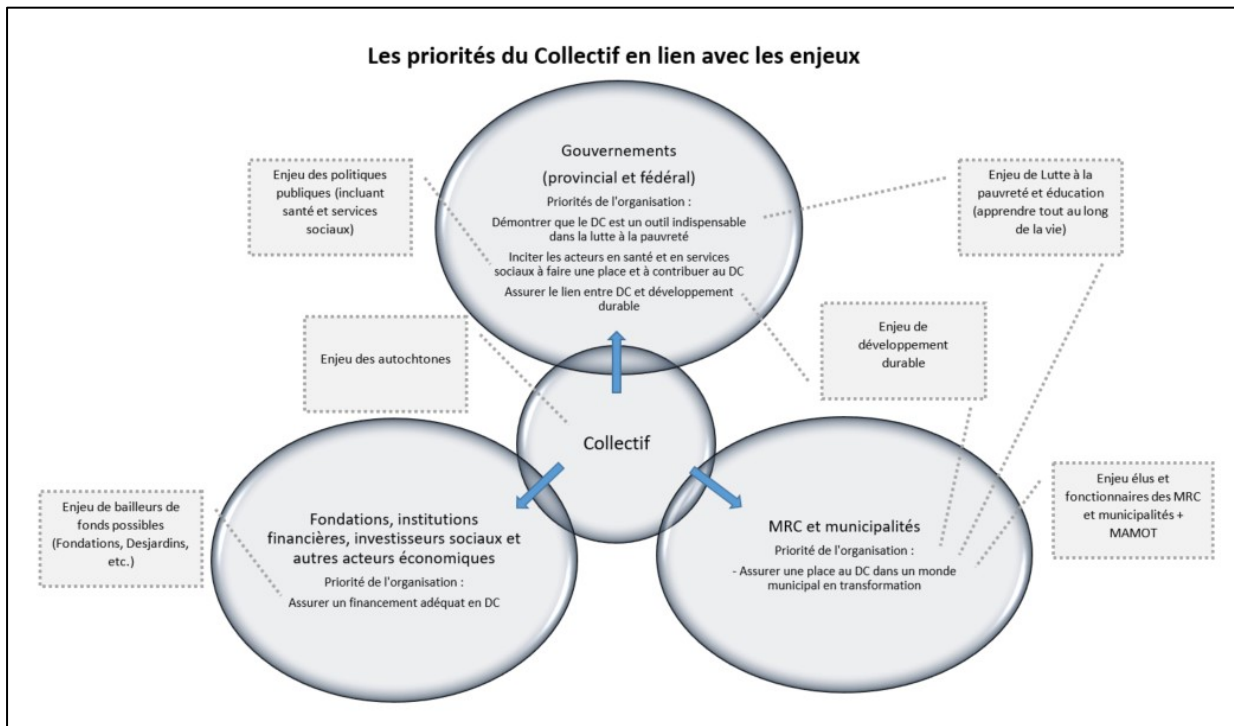
Ces deux documents devaient être présentés et utilisés à la rencontre régulière des membres du Collectif du 15 novembre afin de soutenir les propositions du sous-comité communication et d'aider aux discussions. Puisque notre mandat se terminait avant la tenue de cette rencontre, les documents ont été acheminés au coordonnateur du Collectif et aux membres du sous-comité communication chargés de faire le suivi.

Figure 2.1 : Éléments visuels du document succinct

A) Présentation du canevas de travail (processus)



B) Présentation des priorités du Collectif



Source : Karine Daigle, 2016

Le transfert en milieu scientifique

Initialement, l'activité de transfert en milieu scientifique devait se tenir à l'INRS ou à l'UQO. Or, le sujet particulier traité dans le cadre du stage et, conséquemment, sujet de la présentation a rendu ces perspectives d'endroits moins à propos. Alors qu'à l'INRS, le bassin de personnes susceptibles d'être intéressées par un tel sujet était limité, à la Chaire de recherche du Canada en organisation communautaire (UQO), notre propos s'éloignait de l'intérêt principal de la Chaire qui est l'organisation communautaire. De plus, la période ciblée au départ, soit au mois d'octobre, donnait peu de délais pour la présentation des résultats puisqu'elle concordait avec celle de la fin de stage. Sans aucun recul et analyse suffisante, la présentation aurait manqué de substance.

Nous avons donc soumis une proposition de communication libre au 85e Congrès de l'ACFAS (Annexe 8) qui devait se tenir le 8 mai 2017. La proposition a été acceptée dans le domaine de recherche : Développement et fonctionnement des personnes et des communautés et vie sociale (401). Le titre de la session était Mouvements sociaux et communautaires.

Avec le recul, nous avons apprécié avoir fait ce choix stratégique puisque l'ACFAS est une association renommée et que nous avons pu utiliser l'analyse sous-jacente à cet essai pour élaborer le contenu de la présentation.

La communication libre a eu lieu à la date prévue et a eu lieu pendant la rédaction de cet essai. Elle était d'une durée de 15 minutes avec l'appui d'une présentation PowerPoint (annexe 9). Une quinzaine de personnes y ont assisté. Une conseillère en communication de l'ACFAS était également présente.

Nous avons commencé par une présentation des concepts centraux de la thématique abordée, soit celui du transfert et de la mobilisation des connaissances et celui de l'agent d'interface. Nous avons expliqué ce qu'était le Collectif et le contexte du stage. Nous avons exposé ce qu'est un plan de transfert des connaissances et le déroulement prévu « en théorie ». Nous avons ensuite passé au bilan du stage :

- La revue des outils et activités de transfert au sein du Collectif ;
- Les retombées anticipées et réelles ; et
- Le bilan du déroulement, entre théorie et pratique.

Nous avons enchaîné avec ce qui, selon nous, pourrait expliquer les différences entre retombées anticipées et retombées réelles et les différences entre la théorie et la pratique quant au déroulement : il s'agit des différents facteurs pouvant influencer le processus de transfert des connaissances. Nous avons poursuivi avec une réflexion sur les rôles de l'agent d'interface.

Le transfert en milieu scientifique s'est terminé en faisant un parallèle entre un des rôles de l'agent d'interface, soit le rôle de continuation, et l'avenir du Collectif tel qu'envisagé par le coordonnateur du Collectif, Jean-François Aubin. Les deux étant difficilement mesurables dans le temps : « Jusqu'où ira son action? Bien difficile de le dire pour le moment. Ses membres avancent un pas à la fois, développent de nouvelles pratiques de collaboration et analysent leurs possibilités d'actions communes. C'est une expérience à suivre attentivement. Toute entreprise de concertation demeure fragile. Mais le résultat en vaut le risque! » (2016, p. 11-12)

Les commentaires à la fin de la présentation étaient positifs : présentation claire, diapositives clairement présentées. Quelques questions ont été adressées concernant principalement le contexte en mouvance. Nous avons précisé davantage ce que cela signifiait notamment la loi 28 (Loi concernant principalement la mise en œuvre de certaines dispositions du discours sur le

budget du 4 juin 2014 et visant le retour à l'équilibre budgétaire en 2015-16), le remaniement des structures au niveau régional et le contexte de rigueur budgétaire tel que vécu par les membres du Collectif.

En préparation à cette conférence, nous avons participé à la formation de l'ACFAS consacrée à la communication orale. Cette formation a été d'une grande aide pour préparer notre communication afin de pouvoir transmettre des informations de manière succincte et intéressante. Nous nous sommes notamment adaptés au public cible puisqu'il ne provenait pas pour la grande majorité du domaine du transfert et de la mobilisation des connaissances. Pour ce faire, une proposition des définitions de certaines notions fut nécessaire.

Également, nous voulions que cette présentation capte l'intérêt des personnes présentes. Nous avons donc soigneusement travaillé la présentation visuelle (PowerPoint) afin d'alléger les diapositives et d'y inclure de nombreuses images suggestives. Ce travail sur la présentation visuelle visait également un objectif plus particulier puisque cette faculté de mettre en image des propos complexes est un élément sur lequel nous désirons tabler pour la suite de notre cheminement professionnel.

Nous espérions au départ que la rédaction de l'essai aiderait à la préparation de la conférence. C'est ce qui fut observé, mais nous avons également observé que le travail de vulgarisation pré-conférence ainsi que sa réalisation lors du congrès de l'ACFAS ont été aidant dans la rédaction de cet essai. En effet, nous avons été davantage en mesure de clarifier notre réflexion et de faire ressortir les éléments les plus importants.

CHAPITRE 3 : BILAN CRITIQUE DU STAGE

Ce troisième chapitre vise à exposer les embûches vécues durant le stage et les stratégies adoptées pour les contourner. La réflexion derrière ces stratégies et leur réalisation en cours de stage ont permis de développer des savoir-faire chez la stagiaire et ceux-ci y sont énumérés. En dernier lieu, ce chapitre dévoile les retombées de ce stage, tant celles anticipées que celles qui se sont réellement manifestées.

Les difficultés et l'adaptation

Nous avons vécu des difficultés particulières tout au long du stage et avons donc été confrontés à un éventail de défis auxquels nous avons tenté de nous adapter le plus possible avec des résultats variables. Mais, nonobstant le degré d'adaptation, tous ces défis nous ont permis de développer un certain savoir-faire en mobilisation des connaissances.

Télétravail

Le télétravail a été préconisé tout au long du stage. De par ses expériences antérieures à ce stage, l'autonomie et la performance de la stagiaire dans un tel contexte de travail étaient favorables à cette option. Spécifiquement au contexte du stage (éloignement des membres du collectif), nous étions conscients des bénéfices liés au travail à distance.

Par contre, nous avons sous-estimé le fait qu'il serait difficile à certains moments de pouvoir prendre du recul sur la situation et de l'analyser sans pouvoir en discuter dans l'immédiat avec une personne ressource ou une équipe de collaborateurs.

Et effectivement, malgré la bonne volonté des personnes qui pouvaient agir en tant que personnes ressources pour le stage, leur disponibilité limitée a fait en sorte qu'il a été rare de pouvoir discuter de certains aspects du stage dans un court laps de temps. Également, le temps consacré aux discussions était lui aussi réduit.

Or, l'efficacité des rencontres a compensé pour la quantité de celles-ci. À l'instigation de la superviseure de stage, nous avons pris un soin spécial à bien structurer et organiser les rencontres, soit par des rencontres téléphoniques ou par Skype. Ces moments ont permis de

couvrir tous les sujets à discuter et fournir des réponses claires permettant d'aller de l'avant. Finalement, le soutien et l'apport des personnes ressources ont été inestimables pour le déroulement du stage.

Interaction avec les membres du Collectif

Le nombre et la durée des rencontres

Le moyen idéal pour pouvoir accélérer le processus de rédaction de plan de transfert aurait été d'augmenter le nombre et la durée des interactions avec les membres du Collectif. Cependant, cette option s'est révélée impraticable.

Les membres du Collectif se rencontrent habituellement cinq (5) fois par année. Ces rencontres ont une durée de cinq (5) heures. L'ordre du jour de ces rencontres est chargé et laisse peu de marge de manœuvre. Les discussions sur le plan de transfert ne représentaient qu'une partie des rencontres. Ainsi, le temps alloué pour le plan de transfert variait entre une heure à une heure trente. Or, étant donné la complexité des éléments à discuter, ce temps alloué est apparu insuffisant.

Nous avons donc opté pour la mise en place d'un sous-comité communication et nous avons également opté pour l'envoi par courriel aux membres des documents et outils avant la tenue des rencontres. En revanche, l'envoi de documents écrits ne permet pas d'explications de vive voix sur ceux-ci et, dans ce cas, ces mêmes documents peuvent être interprétés différemment par le destinataire.

Par contre, ce qui s'est avéré un atout substantiel a été notre disponibilité dans le temps. Une des modalités du stage était le temps partiel, avec une pause de six semaines en été. Cela a permis de pouvoir assister et animer davantage de rencontres.

Malgré tout, l'interaction avec les membres a constitué un véritable défi tout au long du mandat et spécifiquement vers la fin du stage. Notre objectif principal était alors de pouvoir obtenir les informations nécessaires de la part des membres du Collectif afin de pouvoir terminer adéquatement les deux livrables de fin de stage, soit le plan de transfert et le document de présentation de trois ou quatre pages.

Réalisation des outils et l'animation

La réalisation des outils a aussi posé un défi important, car il s'agissait de trouver la manière la plus appropriée de transmettre l'information aux membres du Collectif d'une manière succincte, mais complète dans le temps imparti.

Qui plus est, ces outils avaient une importance particulière, car ils devaient être utilisés pour démontrer la prise en compte des préoccupations des membres et c'est à cette condition que ceux-ci se sentiraient parties prenantes du processus et s'investiraient dans celui-ci.

Au départ, nous ne connaissions que très peu le contexte et les membres du Collectif. Nous avons donc fait appel au coordonnateur du Collectif, Jean-François Aubin, qui en avait une connaissance approfondie. Celui-ci nous a guidé dans le choix d'outils pour la première rencontre des membres du Collectif.

Par la suite, la création d'outils a été faite d'essais et d'erreurs. Nous avons utilisé des tableaux, des schémas et d'autres rendus visuels qui permettraient aux membres de saisir plus facilement ce qu'ils lisaient. Nous avons également décidé de faire des prétests de ces outils, que ce soit avec le coordonnateur du Collectif, la superviseure de stage ou le sous-comité communication.

Toutefois, notre compréhension et la compréhension des personnes testant les outils pouvaient différer de la compréhension des membres du Collectif. Ainsi, la réception de certains outils a été mitigée. Certains outils étaient trop élaborés et complexes, d'autres ont fait ressortir des préoccupations de certains membres. Par exemple, l'outil sur les moyens de communication comprenait une liste exhaustive d'outils ou d'activités pouvant être mises de l'avant par le Collectif. Le but de cette liste était de permettre aux membres de sélectionner les trois plus appropriés selon certains critères. Or, certains membres avaient compris que le Collectif se devait d'aller de l'avant avec toutes les propositions énumérées.

L'animation

L'interaction avec les membres étant restreinte, il était d'autant plus important de rendre productive chacune des rencontres. Ainsi, à la première rencontre, l'animation était très structurée et devait défilier selon un plan préétabli. Or, ce type d'animation ne convient pas à un groupe hétérogène comme le Collectif où les préoccupations et questionnements peuvent grandement différer entre les membres. Il était également nécessaire de respecter la dynamique intrinsèque du Collectif. Celle-ci se caractérise par l'importance de l'échange entre les membres et l'importance de laisser tout le monde s'exprimer. Il a donc fallu opter pour une animation davantage décontractée, laissant place aux imprévus.

Langage utilisé

Langage du Collectif versus celui utilisé en transfert et mobilisation des connaissances

Les documents internes ainsi que les discussions des membres du Collectif à la rencontre du 24 mars nous ont fait prendre conscience qu'il existait une différence de langage entre celui employé par le Collectif et celui utilisé en transfert et mobilisation des connaissances.

Étant donné la brièveté du stage, le manque de temps pour expliquer plus en profondeur aux membres du Collectif en quoi consiste le transfert et la mobilisation des connaissances fut un fait marquant. Aussi, devant les différentes interprétations des membres quant aux notions de transfert et de mobilisation des connaissances, nous avons décidé d'opter pour une stratégie d'adaptation en employant davantage un langage se rapprochant de celui employé par les membres du Collectif.

Ainsi, les documents et les animations réalisés durant le stage ont fait appel à des termes tels que « stratégie d'influence », « plan de communication », « canevas stratégique ». Toutefois, il est important de souligner pour les fins du stage qu'ils signifiaient dans leur forme des outils permettant un plan de transfert des connaissances.

Ayant une formation en communication et ayant œuvré dans ce domaine, nous avons pu mettre de l'avant ces savoirs pour trouver le vocabulaire approprié sans pour autant s'éloigner des objectifs de départ. Apprendre à connaître les membres, s'inspirer des façons d'interagir entre

eux et s'adapter aux outils de présentations habituellement employés lors de leurs rencontres a été aussi très utile.

Complexité de l'environnement

Afin de pouvoir animer adéquatement, réaliser des outils adaptés, mais surtout pouvoir comprendre les interventions des membres du Collectif, il a fallu s'approprier certaines notions, concepts et informations tels que :

- Le langage spécifique du développement des communautés;
- Le contexte politique relié au développement des communautés (Loi 28, fonds de développement du territoire, etc.);
- Les enjeux pour le Collectif;
- Les acteurs en jeu;
- Les dynamiques entre les différents acteurs; et
- La spécificité du palier national (nous n'avions jamais travaillé à ce niveau).

Dans son cours « Savoirs en action, politiques et pratiques de recherche » en tout début de maîtrise, l'enseignante Carole Lévesque avait abordé la notion de compétence pour les agents d'interface. Nous croyons que certaines d'entre elles s'apparentant davantage à des savoirs se sont révélées fondamentales pour le type de stage vécu. Ces compétences sont :

- La capacité à comprendre le fonctionnement des dynamiques à l'œuvre;
- La capacité à comprendre dans quelle dynamique il faut intervenir;
- La capacité à se situer dans cette dynamique; et
- La capacité à discerner les enjeux de l'action, de l'échange, de l'interaction.

Ces dernières s'apparentent aux compétences nécessaires pour les nouvelles pratiques de concertation territoriale telles qu'envisagées par Bourque : « Il s'agit de pouvoir composer avec la complexité des objectifs et l'imprévisibilité des comportements des acteurs et des organisations en présence. » (2009, p. 22-23).

Nous croyons que nous avons progressé dans l'acquisition de ces nouvelles compétences lors du stage. Or, il a été difficile de juger jusqu'à quel point l'acquisition de ces informations était nécessaire pour la bonne conduite du stage. Les informations qui nous ont été transmises ne permettaient pas toujours de bien saisir les éléments composant cette complexité ni de les mettre en relation entre eux. Trop d'informations risquaient pour sa part de « noyer le poisson » et de s'éloigner de l'essentiel.

Le savoir-faire en mobilisation

Le déroulement du stage, ses zones grises et ses soubresauts nous ont permis de développer (modestement ou considérablement) certains savoir-faire, soit :

- La mise à profit de contributeurs :

Ne pas hésiter à recourir à l'aide et au soutien. Susciter la collaboration. Poser les bonnes questions aux bonnes personnes ou intervenants.

- L'animation de groupes :

Apprendre à animer « sans filet », en faisant confiance au processus tout à s'adaptant aux rythmes et aux difficultés du groupe dans le cheminement des travaux.

- La rédaction de façon synthétique ou la vulgarisation d'un contenu complexe :

Simplifier les contenus sans les dénaturer même s'ils étaient aux abords rébarbatifs.

- L'utilisation de différents niveaux de langage :

Trouver les mots et les formulations appropriés selon le public à qui le contenu sera destiné.

- L'analyse d'une situation dans toute sa complexité :

Étudier minutieusement un ensemble afin d'en dégager des éléments significatifs qui ne le paraissent pas à première vue.

Ces compétences ont été évoquées à plusieurs reprises lors de notre cheminement scolaire (notamment dans les cours « Savoirs en action, politiques et pratiques de recherche » et « Action publique ») comme étant recherchées dans le milieu du travail, et ce, dans plusieurs secteurs.

Les retombées anticipées

Plusieurs retombées anticipées avaient été prévues avant le commencement du stage pour les acteurs/utilisateurs ciblés. Pour les membres du Collectif, les retombées anticipées étaient l'harmonisation du discours en développement des communautés et une meilleure constance de l'action en développement des communautés. Pour les autres acteurs en développement, les

retombées anticipées étaient de pouvoir profiter de l'information et du soutien des membres du Collectif dans leurs projets pour la communauté et d'avoir des interlocuteurs en développement des communautés comprenant leur langage et connaissant leurs préoccupations. Tandis que pour les citoyens des communautés, la retombée anticipée était d'avoir un développement qui respecte et améliore les conditions de vie et la qualité de vie.

Les retombées anticipées révisées

Cependant, à mesure que le stage progressait, il devint de plus en plus évident que les retombées anticipées étaient trop ambitieuses. Celles-ci ont été révisées à la baisse.

Ainsi, vers la moitié du stage, une des retombées anticipées était que le processus de plan de transfert permettrait de répondre précisément à certaines questions, jusque-là restées floues et hésitantes, comme le « qui sommes-nous » ou les objectifs.

Vers la fin du stage, la retombée anticipée était tout simplement que les outils et documents produits lors du stage soient utilisés par les membres du Collectif dans un avenir rapproché.

Les retombées réelles

Un bilan de cette expérience a fait ressortir des retombées réelles qui n'avaient pas été envisagées au départ, ni même en cours de route.

Retombées directes

Le stage a permis aux membres du Collectif de préciser certains éléments essentiels à un transfert des connaissances prévu pour influencer les acteurs externes. Ils ont ainsi pu cibler à qui ils voulaient s'adresser, ils ont pu déterminer pourquoi (objectifs) et ils ont pu identifier certaines actions ayant une plus-value en tant que Collectif.

Retombées indirectes

Quoiqu'imparfaits et trop élaborés, les outils ont permis d'ouvrir les échanges des membres sur des questions de fond comme : Qui sommes-nous ? Quelles connaissances avons-nous ?

Quelles sont celles que nous pouvons transmettre ? À quoi le Collectif veut-il en arriver ? Quel message principal veut-on porter ? Etc.

Un élément très positif de la fin du mandat est la continuation de celui-ci par diverses voies. Ainsi, les questions de fond ayant été soulevées pourront être éclaircies et discutées lors d'une activité ultérieure du Collectif puisque le sous-comité communication a fait la proposition d'une journée lac-à-l'épaule (ou toute autre activité permettant un échange approfondi entre les membres).

En plus de la proposition de lac-à-l'épaule, d'autres retombées indirectes en lien avec la continuité du mandat sont à prévoir. Étant donné l'importance du sous-comité communication dans les prochaines étapes visant la finalisation du plan de transfert et sa mise en œuvre, les membres de ce dernier ont décidé de continuer leurs travaux après le départ de la stagiaire. Les membres du sous-comité ont même affirmé vouloir recruter d'autres membres du Collectif pour qu'ils s'impliquent avec eux.

À cet effet, les membres du sous-comité communication et par le fait même, les membres du Collectif, auront la possibilité d'utiliser à leur guise les outils produits lors du mandat.

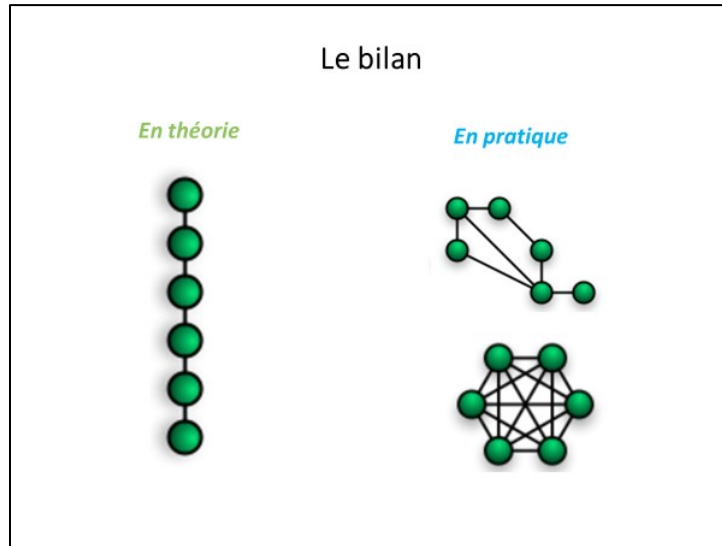
L'écart entre principes et réalité

Le bilan de ce stage fait ressortir certaines disparités entre les retombées anticipées, les retombées anticipées revues et les retombées réelles.

Également, avant le stage, nous croyions que le déroulement se ferait d'une manière linéaire, soit une étape après l'autre. Nous pensions que si nous avions un plan détaillé et solide qui nous servirait de feuille de route tout au long du processus, nous réussirions à aller de l'avant sans trop de difficultés.

À première vue, ce processus semblait élémentaire puisqu'il suffisait de suivre les étapes dans l'ordre et selon le calendrier établi. Or, cette façon de faire peut présenter une autre réalité lorsqu'appliquée sur le terrain. Effectivement, lors du stage, le cheminement a été beaucoup plus itératif, fait d'allers-retours, de détours et de raccourcis. Il fallait également tenir compte d'éléments qui s'influençaient entre eux.

Figure 4.1 : Diapositive sur le déroulement, PowerPoint pour le transfert en milieu scientifique



Source : Karine Daigle, 2017

Ces disparités entre les retombées anticipées et réelles et entre le déroulement en théorie et en pratique s'expliquent selon nous par certains facteurs pouvant influencer le processus de transfert des connaissances. C'est ce que nous verrons au chapitre suivant.

CHAPITRE 4 : RÉFLEXION CRITIQUE SUR LA MOBILISATION DES CONNAISSANCES À PARTIR DES DONNÉES ET OBSERVATIONS RECUEILLIES EN COURS DE STAGE

Ce quatrième chapitre propose une analyse de l'expérience de stage à partir des facteurs pouvant influencer le processus de transfert des connaissances.

Les facteurs pouvant influencer le processus de transfert des connaissances

Dans son document « Animer un processus de transfert des connaissances. Bilan des connaissances et outil d'animation », l'INSPQ (2009) souligne que la littérature fait état d'un nombre important de facteurs pouvant influencer le processus de transfert des connaissances. Il classe ensuite ces facteurs en trois catégories : les déterminants liés aux acteurs, les déterminants liés aux caractéristiques organisationnelles et les déterminants liés aux connaissances.

Nous croyons que ces catégories de facteurs, lorsqu'adaptées à la situation vécue, peuvent expliquer les disparités observées entre les retombées anticipées, les retombées anticipées revues et les retombées réelles.

L'exercice de catégorisation auquel nous nous sommes prêtés a permis de faire ressortir les constats suivants :

- La présence de plusieurs enjeux liés au contexte et à l'environnement externe dont le plus important est la place et le financement qu'aura le développement des communautés dans un avenir rapproché.
- Les difficultés et les défis ayant trait à la participation et à la collaboration des membres (acteurs) et à une concertation en évolution.
- L'imprécision de la nature du Collectif ; celui-ci se situe sur un axe entre informalité et structuration et peut définitivement être considéré comme une « méta-organisation » comportant son lot de défis et de questionnements.
- La quasi-impossibilité de statuer sur les caractéristiques des connaissances pouvant favoriser le processus de transfert et leur utilisation.

À noter que ces quatre facteurs pouvant influencer le processus de transfert des connaissances chez le Collectif possèdent des vases communicants et peuvent donc s'influencer mutuellement. Alors que le premier facteur est plus évident pour expliquer les disparités (puisqu'il est plus factuel et relatif à l'actualité - tel que présenté dans les chapitres précédents), les trois autres demandent plus de réflexion et d'attention en y présentant les observations recueillies durant le stage.

Déterminants liés aux acteurs

Bien que ce qui réunit les membres du Collectif soit le fait qu'ils se reconnaissent dans l'appellation du « développement des communautés », ils proviennent toutefois d'organismes différents ayant leur mission et leur vision spécifiques. De plus, chaque acteur a également sa façon de concevoir les différentes dimensions liées au développement des communautés. Nous en avons fait l'observation lors de l'animation portant sur la définition de celui-ci. Si certaines de ces définitions se rejoignaient, chacune avait sa propre spécificité.

Or, la plus-value de la concertation est qu'elle permet « de réaliser des objectifs et d'atteindre des résultats qui seraient irréalisables et qui ne peuvent être atteints par chacune des parties prises isolément. » (Stratton, 1989). Les membres du Collectif en sont tout à fait conscients et ne ménagent pas leurs efforts en ce sens. Toutefois, l'importance de « voir plus loin que soi » ne doit pas oblitérer la satisfaction des intérêts des acteurs et des organisations puisque celle-ci agit souvent comme un incitatif à l'implication. Il s'agit donc d'apprendre à naviguer entre l'intérêt collectif et les intérêts personnels et d'organisations.

Un exemple pouvant illustrer le tiraillement possible entre les intérêts personnels et les intérêts organisationnels concerne les questions entourant l'inventaire des contacts et des outils de communication possédés par les membres du Collectif. En effet, certains membres se sont interrogés sur la disposition de leurs acolytes de vouloir partager leurs outils et leurs contacts, quelquefois chèrement acquis, pour le bénéfice de tous.

Bourque explique ce mouvement entre les différents niveaux d'intérêts en précisant que la concertation « renvoie à des processus de coordination structurée auxquels adhèrent un ensemble d'acteurs autonomes [...] ayant des logiques et des intérêts différents, dans une forme de négociation visant à préciser des objectifs communs et à en favoriser l'aboutissement par des moyens convenus entre eux. » (2009, p.18).

Cette négociation se réalise dans le temps et est composée de plusieurs étapes. Il faut, pour Beuret, commencer par construire une vision commune et un langage commun et « autant d'éléments qui permettront de construire des coordinations. » (2013, p. 2) Ces étapes font partie d'un processus impliquant au moins deux acteurs et visant « l'atteinte d'un consensus sur des questions définies par eux. » (Fournier, 1986, p. 3)

En ce sens, une étape majeure de ce processus a déjà été réalisée par le Collectif, soit la rédaction d'un cadre de référence commun. Ce document contient une définition du développement des communautés, des valeurs communes aux membres du Collectif, une vision partagée, des principes, une mission, des mandats et des pistes d'action.

Or, si ce document est une base solide, le processus se doit de continuer, et ce, principalement pour deux raisons. La première est tributaire du roulement des membres. En effet, il arrive qu'une organisation membre délègue une nouvelle personne pour siéger au Collectif. Ou encore, qu'un poste au sein d'une organisation soit aboli, faisant en sorte qu'elle ne puisse plus envoyer de représentant. Ou, tout simplement, que la personne déléguée doive s'absenter durant quelques rencontres. Dans ces derniers cas, la négociation part à une étape antérieure.

La deuxième raison concerne plus précisément le « comment ». La mission du Collectif est de favoriser le développement des communautés. Dans le cadre de référence, cette mission est actualisée en quatre mandats : faire valoir la promotion du développement des communautés, influencer les pouvoirs publics et privés dans une optique de développement des communautés, être un lieu de réflexion et favoriser l'échange de pratiques et la collaboration des différents acteurs. Les pistes d'action pour arriver à accomplir ces quatre mandats sont de partager des réflexions et des informations et de mieux coordonner les actions pour le soutien au développement des communautés. Or, ces mandats et ces pistes d'actions restent larges. Il est préférable de déterminer en quoi ils consistent concrètement afin de mieux pouvoir passer de l'idée à l'application.

Ainsi, la concertation au sein du Collectif a encore de beaux jours devant elle considérant les enjeux de la thématique du développement des communautés. Bien que le contexte québécois ait été perçu comme démobilisant et dérageant pour certains, il n'en demeure pas moins qu'il met en relief l'importance des mandats du Collectif. En changeant la vision de la concertation comme étant davantage un lieu d'action et moins un lieu d'arrimage, la façon de se concerter est différente (Poirier, 2008). Ainsi, pour plusieurs, la concertation doit alors aller au-delà d'une mise en commun

d'informations. « Être assis autour d'une même table est donc le début du processus et non une fin en soi. » (idem, p. 8)

Rappel du constat observé suite au stage :

Les difficultés et les défis ayant trait à la participation et à la collaboration des membres (acteurs) du Collectif et à une concertation en évolution représentent un facteur pouvant influencer le processus de transfert des connaissances.

Déterminants liés aux caractéristiques de l'organisation

Si le processus de négociation est nécessaire pour mieux passer de l'idée à l'application, la structure même du groupe peut également avoir une influence sur la concrétisation des réflexions.

Dans ses documents internes (À la croisée des chemins, cadre de référence) et dans la version préliminaire d'un document voué à un public externe (« Outil de promotion à l'intention des élus municipaux »), le Collectif se dépeint comme un « lieu de réflexion et de partage », un « carrefour d'échanges plutôt libre et neutre », un « réseau d'organisations et de citoyens engagés », un « collectif d'organisations issues de divers secteurs et de citoyens impliqués dans le développement des communautés », et « une coalition et non une nouvelle organisation ».

Le mandat du Collectif au départ était de partager des informations. Or, avec le temps, ce mandat s'est élargi. Dans son mémoire déposé au ministère du Travail, de l'Emploi et de la Solidarité sociale en 2016, le Collectif se dépeint comme un « lieu de collaboration pour soutenir une même vision du développement où l'idée de travailler davantage ensemble autour de la notion de développement des communautés, à se coordonner et à développer des projets en partenariat nous semble prendre tout son sens. » (p. 5)

Ainsi, le Collectif est passé d'un simple partage d'informations à une mise en commun de ses réflexions afin de développer un même langage, à travailler ensemble à des objectifs communs et à développer des projets collectifs.

Avec cet élargissement du mandat, le Collectif s'est un peu plus organisé. Premièrement, en passant d'une adhésion libre à une « adhésion sur la base du cadre de référence en bonne et due

forme de chacune des organisations qui voudront travailler à l'intérieur de ce collectif. » (Collectif des partenaires en développement des communautés, « Si on s'organisait... », 2015) Et deuxièmement, en ayant une coordination pouvant assurer le suivi entre les rencontres, l'animation et un certain leadership.

Cette organisation ne vient pas nécessairement à l'encontre de la structure organisationnelle puisque selon Hudon, Poirier et Yates, « une coalition peut se concevoir comme un ensemble plus ou moins structuré de groupe, d'individus et, éventuellement, d'institutions qui partagent diverses ressources en vue de défendre ou de promouvoir des intérêts et des objectifs communs. » (2008, p. 173)

Durant les derniers mois, et probablement en réponse au contexte et à l'environnement externe, le Collectif a précisé en partie ce qu'il entendait par « intérêt commun ». Les membres du Collectif ont décidé d'accroître leur réflexion sur le rôle d'influence que pourrait avoir le Collectif auprès des autres acteurs œuvrant en développement des communautés. L'objectif général du plan de transfert était justement d'outiller le Collectif afin qu'il puisse exercer son rôle d'influence de manière efficiente auprès des autres acteurs œuvrant en développement des communautés.

Le développement d'un plan de transfert des connaissances a constitué une composante parmi un éventail d'activités jalonnant le parcours du Collectif. Or, malgré le fait que la mission du Collectif est plus large que l'objectif d'influence, cette orientation graduelle vers la défense d'un intérêt peut, selon nous, soulever un questionnement quant à la structure organisationnelle. Celle-ci peut alors s'apparenter davantage à la définition d'un groupe d'intérêt.

Selon Hudon et Poirier, un groupe d'intérêt peut se définir comme « une organisation soucieuse d'influencer des décisions publiques touchant plus ou moins immédiatement les intérêts qu'elle a vocation ou prétention à représenter. » (2011, p. 189.) Qui plus est, la notion d'intérêt devient ainsi centrale permettant de « différencier le groupe d'intérêt d'un simple « regroupement » d'individus. » (idem)

Toutefois, le groupe d'intérêt peut se définir de deux manières selon Saurugger (2010). Dans un sens plus large et dans un sens plus étroit. Dans un sens large, le groupe d'intérêt est vu comme une entité qui représente les intérêts d'une fraction de la société dans l'espace public. Cependant, dans sa compréhension plus étroite, le groupe d'intérêt est défini « comme une organisation constituée (soulignement de l'auteure) qui cherche à influencer les pouvoirs politiques dans un

sens favorable à son intérêt » (idem, p. 309). À l'instar de Saurugger, Mach définit le groupe d'intérêt comme une « organisation collective formalisée. » (2015, p. 11-12)

Durant les rencontres, il fut réitéré à quelques reprises que le Collectif ne devait pas devenir une organisation en soi. Également, dans le document « Si on s'organisait... » (2015), il est mentionné qu'il n'y avait aucune utilité apparente à ce que le Collectif soit incorporé. Cependant, les réflexions des membres du sous-comité sur les points à éclaircir par le Collectif avant le passage à l'action nous prédisposent à croire qu'un minimum de structuration pourrait être bénéfique afin de lui permettre d'exercer une influence sur des acteurs externes. Cela faciliterait, entre autres, la désignation de porte-paroles, la rédaction de demandes de financement pour des outils de communications ciblés et la mise en commun des contacts et des outils de communication que possèdent déjà les membres.

Ces observations et ces constats à la fin du stage, nous portent à croire que le Collectif se situe sur un axe entre informalité et structure et que de nombreux questionnements et défis se situent de part et d'autre de cet axe. Cependant, le but de cet essai n'est pas d'analyser en profondeur la structuration d'un groupe d'intérêt ni de statuer sur la structuration ou non du Collectif. Ce sera aux membres du Collectif de réfléchir à cette question (ou pas) en concertation. Toutefois, nous croyons que cet élément doit être pris en considération afin de mieux comprendre la nature du Collectif.

Rappel du constat observé suite au stage :

L'imprécision de la nature du Collectif représente un facteur pouvant influencer le processus de transfert des connaissances. Celui-ci se situe sur un axe entre informalité et structuration et peut définitivement être considéré comme une « méta-organisation » comportant son lot de défis et de questionnements.

Déterminants liés aux connaissances

Avant la tenue du stage, nous avons présumé que les membres du Collectif possédaient les informations nécessaires afin d'enrichir et participer à la réalisation du plan de transfert. Ces informations pouvaient provenir de leurs propres connaissances tacites ou de connaissances documentaires portant sur le Collectif. Nous pensions également que ces connaissances seraient facilement accessibles. Si certaines d'entre elles l'étaient, notamment la définition partagée du concept de développement des communautés, d'autres n'avaient pas encore fait l'objet d'une réflexion ou d'une action de la part des membres du Collectif. Ceci était particulièrement problématique dans le contexte du transfert des connaissances à l'externe et dans la mise en œuvre du plan de transfert (annexe 6).

Le but recherché par le plan de transfert était d'assurer la promotion et l'appropriation du développement des communautés en exerçant une influence notamment en mettant en valeur le savoir-faire et l'expertise des membres du Collectif.

Afin d'investir rapidement du temps et des ressources aux activités les plus stratégiques dans l'atteinte du but recherché, des objectifs ont été priorisés. Ceux-ci se découpent en trois blocs, soit :

Bloc 1 – Améliorer la connaissance de la définition du développement des communautés.

Bloc 2 – Développer les compétences/capacités en développement des communautés en développant notamment une offre de services.

Bloc 3 – Augmenter la reconnaissance des organisations en développement des collectivités.

Or, nous avons fait le constat que nous faisons face à un manque important de connaissances nécessaires pour pouvoir atteindre les objectifs du plan de transfert.

Pour le Bloc 1, les connaissances provenaient principalement du cadre de référence et étaient facilement accessibles. Par contre, pour le bloc 2, il en était autrement. Dans ce bloc, les membres désiraient développer une offre de services afin de proposer leurs expertises pour outiller et accompagner les acteurs ciblés. Ils voulaient également faire connaître les connaissances issues de la recherche et les pratiques prometteuses expérimentées par les membres du Collectif. Afin de réaliser ce bloc d'objectifs, il était nécessaire d'avoir accès à différents types de connaissances

qui sont énumérés dans le document Canevas stratégique (annexe 4), soit les outils disponibles au Collectif, les outils disponibles chez les membres, les ressources disponibles au Collectif et les ressources disponibles chez les membres du Collectif. Outre ces outils et ressources, le Collectif désirait également mettre en valeur le savoir-faire de ses membres. Il s'agit dans ce cas de connaissances issues des savoirs tacites. Celles-ci réfèrent selon l'INSPQ au « « savoir-faire » de praticiens, de gestionnaires, de chercheurs ou de professionnels qui ont cumulé un solide bagage de connaissances théoriques et d'expériences pratiques. » (2009, p. 10)

Or, aucun recensement des outils et ressources disponibles n'avait été réalisé. Durant le stage, une tentative a été effectuée afin de réaliser une compilation, mais le délai de réponse des membres a fait en sorte que nous n'avons pu y avoir accès avant la fin du stage.

Afin de pallier à cette insuffisance de connaissances, nous avons alors choisi de mettre davantage l'accent sur certaines étapes du plan de transfert. Or, ce faisant, la temporalité de la rédaction du plan de transfert a été modifiée.

La disponibilité des membres ainsi que la structuration peuvent avoir eu une incidence sur la disponibilité des connaissances. En effet, le nombre et la durée des rencontres étant limités, il était difficile pour les membres de prendre le temps de mettre en commun leurs outils et leurs ressources. De même, le fait que le Collectif n'est pas, à ce jour, une organisation constituée ne permet pas de départager clairement ce qui appartient au Collectif et ce qui appartient aux membres.

L'adaptation des connaissances aux publics cibles

Malgré ce manque de connaissances, nous trouvons important d'apporter la réflexion sur la forme de ces connaissances qui seraient éventuellement accessibles. Le but étant que celles-ci soient utilisables pour ceux et celles qui pourraient en tirer profit. (Berthelette, 2011)

Selon l'INSPQ, certaines caractéristiques liées aux connaissances transférées peuvent favoriser le processus de transfert et l'utilisation de ces connaissances, soit « l'adéquation entre les connaissances produites et les besoins des utilisateurs, la qualité des connaissances produites et leur accessibilité, leur pertinence, leur utilité et leur applicabilité, ainsi que le format et le langage utilisé lors du transfert. » (2009, p. 27)

Langage interne versus externe

L'état des connaissances sur le langage et les connaissances spécifiques en développement des communautés a mis en évidence que le langage et les connaissances propres au développement des communautés sont un monde en soi. Ainsi, ces concepts ne sont pas utilisés dans tous les domaines et s'ils le sont, leurs significations diffèrent. Nous pouvons l'illustrer en comparant le concept de développement des communautés tel qu'envisagé par le Collectif et par un des acteurs externes ciblés par ses membres, soit les MRC et les municipalités. Ainsi, pour le Collectif, le mot développement doit se comprendre principalement dans l'expression développement des communautés et fait référence à un développement global et intégré. Pour les élus et les fonctionnaires des municipalités et des MRC, le mot développement peut signifier le développement communautaire, culturel, régional, local, économique, artistique ou durable³.

De plus, la signification de ces types de développement sera comprise différemment selon les personnes ou les organisations. Il va sans dire qu'effectuer un exercice de description des différentes définitions du développement pourrait constituer un stage en soi.

L'objectif du plan de transfert étant d'amener les membres du Collectif à élaborer des outils ou des activités de transfert vers les autres acteurs du développement des communautés, il est nécessaire de les adapter selon l'Institut national de santé publique : « Si le produit de connaissances, initialement conçu pour un premier public, doit être transféré à d'autres publics, le contenu devra être adapté. Cette étape vise à rendre les connaissances produites compréhensibles pour ceux qui voudront en prendre connaissance en adaptant le format et le langage en fonction des publics visés et de leur niveau de préoccupation. » (2009, p. 17)

Le meilleur exemple pour illustrer ce propos est l'essence du cadre de référence. Celui-ci est un document interne, servant principalement aux membres du Collectif à se définir entre eux. Or, du moment où le Collectif désire exercer son rôle d'influence de manière efficiente auprès des autres acteurs œuvrant en développement des communautés, certains éléments de ce cadre de référence doivent être revus dans le but de pouvoir communiquer ces informations à un public externe. Pour avoir une meilleure idée, durant toute la durée du stage, il nous a été difficile de comprendre d'une manière claire et succincte ce qu'on entend par « développement des communautés ».

³ Tel que vu sur le site Internet du ministère Affaires municipales et Occupation du territoire.

Transmettre l'expertise

Les membres du Collectif avaient également comme objectif de positionner le Collectif comme une instance possédant une plus-value pertinente qui la démarque des autres acteurs en développement. Pour réaliser cela, le moyen retenu était de développer et coordonner une offre de services en transfert des connaissances pour des acteurs susceptibles d'intervenir en développement des communautés.

Or, certaines des expertises des membres consistent en des connaissances tacites. Celles-ci ont la particularité de se transmettre difficilement selon la définition qu'en fait l'INSPQ : « le savoir tacite réfère à l'accumulation des connaissances et des expériences pratiques d'un professionnel qui n'a pas extériorisé son savoir-faire sous une forme exportable. » (2009, p. 10) Les connaissances issues des savoirs tacites nécessitent une attention particulière puisque, pour être considérées comme utiles et pertinentes, elles « doivent avoir fait l'objet d'une organisation quelconque à partir d'une méthode rigoureuse et tenir compte des besoins des utilisateurs éventuels. » (Idem, p. 11) Plusieurs étapes sont à réaliser avant qu'un contenu soit exportable. Pour l'INSPQ, ces étapes comprennent, entre autres, l'identification d'utilisateurs potentiels, la précision de l'objectif visé par le transfert de ces publics retenus, une analyse de leurs besoins, préoccupations et niveaux de connaissances et la clarification du message. Or, ces différentes étapes peuvent prendre un certain temps.

Rappel du constat observé suite au stage :

La quasi-impossibilité de statuer sur les caractéristiques des connaissances du Collectif et des membres du Collectif, connaissances pouvant favoriser le processus de transfert et leur utilisation représente un facteur pouvant influencer le processus de transfert des connaissances.

CHAPITRE 5 : RÉFLEXION CRITIQUE SUR LE RÔLE ET LE TRAVAIL D'AGENT D'INTERFACE ET TRANSFERT EN MILIEU SCIENTIFIQUE

Ce dernier chapitre dépeint les nombreux rôles qui, selon nous, ont été joués par l'agent d'interface durant le stage. En deuxième lieu, une description du transfert en milieu scientifique sera exposée.

Les rôles de l'agent d'interface

Le bilan du stage laisse entrevoir les rôles que peut jouer l'agent d'interface en réponse à ces facteurs pouvant influencer le processus de transfert des connaissances. Il s'agit d'un rôle ambigu, se situant la plupart du temps entre deux pôles. Selon nous, la tâche de l'agent d'interface est d'atténuer les effets et de réduire la portée des éléments négatifs découlant des facteurs pouvant influencer le processus de transfert des connaissances. Ce rôle permet au groupe de continuer à progresser et cheminer dans le processus. L'agent d'interface agit donc à titre d'amortisseur temporel, amortisseur informationnel, catalyseur de la réflexion et agent de la continuation.

Amortisseur temporel

Le rythme du Collectif

Les modalités de fonctionnement du Collectif ont pour assises la concertation entre les membres. Bien qu'étant issus d'organismes différents, les membres se réunissent afin de bien cadrer ce qui les réunit au-delà de leurs spécificités.

Or, pour réussir cet exercice, il faut non seulement rapprocher différentes manières de voir la réalité (Beuret, 2013), mais aller vers le compromis, « lequel relève d'un accord obtenu entre tous les acteurs. » (Labbé, p. 4)

Pour obtenir cet accord, il est préférable que tous aient la possibilité de s'exprimer et que chacun comprenne le point de vue des autres. Si les personnes ont des opinions semblables dès le départ, un accord peut être facilement obtenu, mais s'il y a des divergences, cela peut prendre plus de temps.

La rédaction du plan de transfert pour le Collectif nécessitait un accord entre tous les membres à chaque étape et certaines étapes étaient particulièrement sensibles. En ce sens, le fait d'avoir pu échelonner le stage sur plusieurs mois a été d'un grand secours. Ceci a permis de rencontrer les membres du Collectif et les membres du sous-comité plus souvent que si le stage avait été sur une durée de trois mois. En n'ayant pas accès à ces rencontres, il aurait été encore plus difficile, voire impossible, d'élaborer un plan de transfert des connaissances répondant aux besoins communs des membres du Collectif.

Nécessité de la réflexion versus l'atteinte de résultat

L'agent d'interface se situe entre l'atteinte de résultats et la nécessité de prendre du recul. Cette dichotomie entre action et réflexion crée une situation d'inconfort qui se manifeste par la difficulté de faire des propositions sur de l'intangible et par la conscience que ces propositions sont nécessaires pour établir la crédibilité du groupe, car, tel que précisé par Hudon et Poirier, « le succès de l'action des groupes repose en très grande partie sur la reconnaissance de leur crédibilité et de leur réputation, lesquels sont étroitement associés à leur légitimité. » (2011, p. 191)

Le Collectif vivait donc un dilemme, entre soit passer à l'action rapidement pour aller chercher de la reconnaissance ou soit au contraire prendre le temps de réfléchir afin de bien positionner l'action.

En effet, d'un côté, la réflexion est primordiale. Pour accroître les chances d'arriver à ses fins, il est impératif de préparer le terrain même si cela exige du temps et des ressources. La mobilisation des connaissances risque davantage d'avoir des répercussions bénéfiques, adaptées à la réalité. (Centre d'excellence de l'Ontario en santé mentale des enfants et des adolescents. 2007)

De l'autre, cependant, des facteurs externes peuvent influencer sur la temporalité. Dans le cas du Collectif, il y avait la nécessité d'exercer promptement un dialogue avec les différents acteurs qui pourraient porter le développement des communautés pour assurer une place et un financement adéquat au développement des communautés.

Amortisseur informationnel

Au sein du Collectif

La difficulté d'obtenir des réponses à court terme peut être vécue avec un certain inconfort. Il peut alors être tentant d'essayer de trouver des raccourcis permettant d'accélérer le rythme. Un de ces raccourcis est de demander à l'agent d'interface de faire des propositions (ex. : faire les lignes de communication et décider quels outils de communication seront utilisés). Or, ces propositions ont l'inconvénient d'être basées sur les perceptions de l'agent d'interface et non pas sur le résultat d'une réelle concertation.

Un agent d'interface n'est pas un spécialiste du contenu. Il ne peut se substituer à une réflexion consensuelle. Néanmoins, il est préférable d'éviter que la réflexion du groupe s'éternise, car il y a de fortes chances que les membres se découragent et s'impliquent moins s'ils voient que les résultats concrets tarderont à être obtenus.

La tâche de l'agent d'interface est alors de proposer un contenu, mais celui-ci doit se situer entre deux pôles : il ne doit pas être directif afin de laisser la place à la discussion, mais il doit tout de même se rapprocher le plus possible des préoccupations des membres. Le but étant que les discussions autour de ce contenu ne prennent pas trop de temps pour en venir à un consensus qui satisferait tous les membres.

Vers les acteurs externes ciblés

Tout au long du stage, nous avons fait le constat que le Collectif n'avait pas encore effectué de recensement des connaissances, de celles qu'il possède et de celles de chacun de ses membres. De plus, si connaissances il y avait, la plupart étaient difficilement transférables aux acteurs externes.

Or, la teneur et la durée du stage ne permettaient pas de réaliser un travail d'adaptation, de bonification ou de production de connaissances. Il ne permettait pas non plus de réaliser des recherches approfondies sur un vocabulaire commun entre le Collectif et les acteurs externes ciblés afin d'adapter le discours à l'intention de ceux-ci. Ce qui aurait été souhaitable pour diffuser un message clair.

Nous croyons que le rôle de l'agent d'interface, dans ce cas-ci, est de pousser plus loin la réflexion sur le fait que l'information dont nous disposons n'est pas nécessairement compréhensible pour les acteurs externes. Dans le cas du Collectif, l'exercice du « qui sommes-nous » réalisé avec les membres lors de la rencontre du 10 juin 2016 a été éclairant pour eux. Il leur a permis de prendre conscience que leur façon de se présenter devait différer entre l'interne et l'externe.

Concernant l'expertise des membres constituée en grande partie de connaissances tacites, nous avons tenté de pousser plus loin la réflexion par l'entremise du canevas stratégique (annexe 4), dans lequel nous avons soulevé des questionnements sur la disponibilité des connaissances afin de savoir quelles étaient celles que le Collectif pouvait diffuser immédiatement et quelles étaient celles à adapter, à bonifier ou à produire.

Catalyseur de la réflexion

Par sa seule présence et par son rôle, l'agent d'interface peut agir en tant que catalyseur de la réflexion. En effet, un commentaire émis par un membre du Collectif lors d'une réunion régulière exprime bien ce rôle : « Le plan de communication nous amène à nous poser des questions sur nous-mêmes. »

Ainsi, les réponses aux multiples questions soulevées ne viendront peut-être pas nécessairement à court terme, d'autant plus lorsqu'il s'agit d'un stage de quelques mois. Le travail de l'agent d'interface est donc difficile à mesurer dans le temps.

Agent de la continuation

Il est fort possible que les résultats du travail de l'agent d'interface puissent se constater seulement après la fin de son mandat. Certaines réflexions permettant d'aller de l'avant se feront peut-être après son départ. En ce sens, on peut penser que l'agent d'interface agit en tant qu'agent de la continuation.

Par exemple, lors du stage, nous nous sommes efforcés de placer les pièces maîtresses afin d'assurer la continuité et afin de garantir que les éléments soulevés durant le stage seraient repris et discutés après la fin de celui-ci.

Le fait que nous ayons contribué à la réflexion des membres sur plusieurs éléments problématiques en regard de la disponibilité des connaissances a certainement contribué à ce que les membres du sous-comité communication, lors de la rencontre du 17 octobre 2016, proposent d'effectuer un bilan des connaissances et de travailler sur la présentation du Collectif lors d'une journée lac-à-l'épaule.

Afin d'assurer une transmission écrite de ces préoccupations, nous avons choisi d'ajouter une section sur la valorisation et la démonstration de la plus-value du Collectif au plan de transfert (annexe 6). Ce document était l'un des deux derniers livrables. Nous avons abordé les questionnements notamment sur le discours et l'expertise en précisant quelles étaient les informations stratégiques manquantes afin de structurer favorablement l'ensemble de la plus-value dans les activités de communication.

Nous croyons que ce souci de continuité fait partie intégrante du rôle de l'agent d'interface et c'est ce qui en fait un acteur incontournable dans le transfert et la mobilisation des connaissances.

Le savoir-être et la capacité à se créer des repères

Nous avons entrepris ce stage avec la croyance que le déroulement de celui-ci serait constitué d'étapes préétablies, bien définies et que notre rôle serait d'outiller adéquatement le Collectif en les accompagnant à travers les étapes.

Nous savions, pour l'avoir vécu dans des expériences professionnelles antérieures, que ce processus amènerait son lot d'incertitudes inhérentes au travail avec des personnes qui se concertent. « L'emploi du terme « processus » vise à se démarquer du terme « procédure », qui tendrait à réduire la concertation à des instances, étapes, formalités à respecter, alors qu'une concertation comprend toujours des imprévus et des temps d'informalité. » (Beuret, 2013, p. 2)

Or, dans la réalité, plutôt que de n'avoir qu'à gérer certains imprévus, nous avons plutôt eu l'impression, à certains moments du stage, d'être submergés par la confusion et de naviguer dans le brouillard. Au lieu de suivre un chemin balisé, nous avons dû « négocier le flou ».

Malgré cette déstabilisation nous avons su trouver le moyen d'avancer malgré l'incertitude. Pour ce faire, nous avons su tabler sur nos savoirs et savoir-faire.

Mais ces avancements ne se sont pas réalisés sans heurts et sans questionnements pour nous. Deux sources nous ont fait vivre particulièrement de l'insécurité :

- Le fait d'évoluer dans un environnement d'une grande complexité
- L'impression que le rôle d'agent d'interface était imprécis

Dans les deux cas, il n'y avait pas de marche à suivre ou de formule toute faite permettant de se positionner.

Au tout début de la maîtrise, Carole Lévesque dans son cours « Savoirs en action, politiques et pratiques de recherche » avait évoqué la complexité de l'environnement dans lequel nous aurions à évoluer en tant qu'agent d'interface et le fait que nous aurions à « apprendre à tricoter ». Elle avait également abordé la notion des clés de l'interface qui pourraient être interprétées comme le savoir-être de l'agent d'interface.

Avec le recul, lors du stage, nous aurions pu utiliser ces notions du cours de Carole Lévesque comme référence, comme base de nos réflexions en tant qu'agent d'interface. Nous aurions ainsi mis nos énergies moins sur la recherche d'une marche à suivre, mais davantage sur l'acceptation de l'intangible que ce soit au niveau de l'environnement ou au niveau du rôle de l'agent d'interface.

Certains savoir-être de l'agent d'interface permettent d'évoluer plus harmonieusement dans des environnements complexes. Selon notre expérience lors du stage, il s'agit de la patience (respecter le rythme du groupe), le lâcher-prise (accepter de ne pas avoir le contrôle sur la situation) et l'intuition (être capable de proposer des choses qui peuvent paraître atypiques).

Nous croyons également que prendre en considération le savoir-être de l'agent d'interface peut enlever quelques ambiguïtés quant à la compréhension du rôle. En effet, celui-ci peut être difficilement explicable en raison de son côté intangible.

Cette intangibilité du rôle peut par contre être balisée afin de rendre l'expérience de l'agent d'interface plus inspirante et moins anxiogène. Il s'agit pour cela que l'agent d'interface ait la capacité de se créer des repères (notion vue dans le cours « Savoirs en action, politiques et pratiques de recherche »).

Un exemple de cette capacité de se créer des repères se retrouve dans le livre *Concertation et partenariat. Entre levier et piège du développement des communautés* de Denis Bourque dans lequel il fait mention des stratégies d'adaptation des intervenants en concertation, partenariat et développement des communautés. « Ce qui se dégage de ces stratégies, c'est que les intervenants semblent avoir cherché à dépasser le mandat d'origine et le rôle programmé qui pouvaient être les leurs au départ, pour y ajouter une couleur et une dimension personnelles et professionnelles qui donnaient un sens particulier à leur pratique et une capacité de susciter des espaces de négociation entre les acteurs concernés. » (2008, p. 114)

Ainsi, la manière dont l'agent d'interface envisage son rôle irait au-delà de la contrainte de résultats et du rôle perçu au départ pour aller vers une compréhension beaucoup plus large. Dans le cas du stage, nous aurions pu concevoir notre rôle de différentes manières soit en tant que facilitateur de la concertation et de la planification ou en tant que catalyseur de la réflexion.

CONCLUSION

Dans cette conclusion, nous ferons un retour sur les éléments marquants de cette expérience de stage et sur les apprentissages retenus. Nous concluons avec une réflexion sur une compétence essentielle qui, selon nous, serait davantage à promouvoir et à développer chez les agents d'interface.

« *Voyageur, il n'y a pas de chemin; le chemin se fait en marchant.* » - Antonio Machado

Cet essai avait pour but de présenter le stage réalisé dans le cadre de la maîtrise en Pratiques de recherche et action publique de l'INRS. Ce stage a originalement pour objectif de permettre à l'étudiant d'expérimenter le rôle d'interface dans différents milieux. Nous avons choisi de le réaliser dans un milieu d'action, soit le Collectif des partenaires en développement des communautés.

Le stage a eu lieu entre les mois de mai et octobre 2016, à un moment où l'on constatait la présence de plusieurs enjeux liés au contexte de l'environnement externe du Collectif. Le plus important de ces enjeux pour le Collectif était la place et le financement qu'aurait le développement des communautés dans un avenir rapproché.

En réponse à ce contexte, ce Collectif dynamique et fort de plusieurs réalisations à son actif, avait comme besoin d'influencer des décideurs locaux, régionaux et nationaux pour qu'ils interviennent favorablement dans le sens du développement des communautés. L'activité de stage qui a été privilégiée a été le développement d'un plan de transfert prévu pour influencer ces acteurs externes. Deux activités étaient prévues à l'automne pour le transfert en milieu de pratique et le transfert en milieu scientifique. Les outils de transfert identifiés au départ étaient le plan de transfert pour le milieu de pratique et une présentation pour le milieu scientifique.

Dans le devis du stage, le déroulement de celui-ci avait été envisagé comme étant linéaire et sans grands soubresauts. Ainsi, le déroulement suivrait le développement du plan de transfert, soit une étape à la fois jusqu'à la finalisation du document. Or, il devint évident dès le début du stage, qu'il faudrait utiliser davantage d'outils et élaborer plusieurs activités de transfert en milieu de pratique pour permettre une co-construction optimale du plan de transfert. Ainsi, en plus du plan de transfert, six outils ont été créés et six activités de transfert ont eu lieu en milieu de pratique.

Plusieurs embûches ont été vécues durant le stage : le fait de travailler en télétravail, le nombre et la durée limités d'interactions avec les membres du Collectif, la difficulté de créer des outils pertinents et succincts, les différences de langage et la complexité de l'environnement. Loin de constituer des barrières insurmontables, ces difficultés nous ont permis de développer des stratégies et, ce faisant, de contribuer à solidifier et à accroître nos savoir-faire en mobilisation.

En évaluant les diverses retombées du stage, nous avons pu constater certaines disparités entre les retombées anticipées, les retombées anticipées revues et les retombées réelles. Ainsi, contrairement à ce qui avait été envisagé au départ, le déroulement du stage a été parsemé de déviations, de détours et de raccourcis.

L'explication à ce déroulement plutôt cahoteux tient, selon nous, à la présence de facteurs pouvant influencer le processus de transfert des connaissances, soit les déterminants liés aux acteurs, les déterminants liés aux caractéristiques de l'organisation et les déterminants liés aux connaissances.

En réponse à ces facteurs desquels peuvent ressortir certains éléments négatifs, l'agent d'interface a plusieurs rôles à jouer : le rôle d'amortisseur temporel, le rôle d'amortisseur informationnel, le rôle de catalyseur de la réflexion et le rôle d'agent de la continuation.

Or, un certain inconfort a persisté durant le stage attribuable au fait que l'environnement était d'une grande complexité et que nous avons l'impression que le rôle d'agent d'interface était imprécis. Dans ce dernier cas, miser sur le savoir-être et sur la capacité à se créer des repères de l'agent d'interface pourraient contribuer à rendre l'expérience moins anxiogène pour celui-ci.

Cependant, une autre compétence sagement utilisée augmenterait l'aisance de l'agent d'interface et faciliterait concrètement son travail. Il s'agit de la créativité. Celle-ci est définie comme « la capacité à générer une idée, une solution ou une production qui soit à la fois nouvelle et adaptée à la situation. » (Bonnardel, 2009, p. 8)

Toutefois, la créativité n'est pas toujours reconnue à sa juste valeur. Lorsque nous avons débuté notre cheminement scolaire à la maîtrise, nous allions y chercher des modèles et des marches à suivre qui, croyait-on, pourraient nous aider à aller facilement de l'avant dans la plupart des projets.

Si ces schémas décidés d'avance (Raynald, 2003) peuvent être utiles dans des projets où il faut donner des résultats satisfaisants dans les temps impartis, il y a un danger à ce que cette manière de procéder ne laisse place à d'autres façons de penser et d'autres façons de faire.

Dans le cas du Collectif, même si nous avons un guide (le plan de transfert) qui nous permettait de ne pas oublier d'éléments en chemin, il fallait plutôt rédiger les étapes au fur et à mesure. Il fallait être capable de voir autrement.

Or, cette capacité à voir différemment peut s'acquérir. Que ce soit à travers le cursus régulier ou lors de formations ou d'expériences complémentaires à la maîtrise, les agents d'interface ont tout à gagner à développer cette compétence. D'autant plus que ceux-ci auront fort probablement à évoluer dans des contextes de moins en moins prévisibles.

BIBLIOGRAPHIE

Assemblée nationale du Québec. 2014. « Projet de loi n°28 : Loi concernant principalement la mise en œuvre de certaines dispositions du discours sur le budget du 4 juin 2014 et visant le retour à l'équilibre budgétaire en 2015-2016 ».

Aubin, Jean-François. 2016. « Un collectif pour garder les silos ouverts ». Revue Kaléidoscope. Printemps 2016, p. 11-12.

Beaudoin S. et Laquerre, C. 2001. « Guide pratique pour structurer le transfert des connaissances ». Direction du développement de la pratique professionnelle, Centre jeunesse du Québec, Institut universitaire, Québec. 67 pages.

Bellemare, G., Klein, J-L., dir. 2011. *Innovation sociale et territoire. Convergences théoriques et pratiques*. Presses de l'Université du Québec. 198 pages.

Berthelette, D. 2011. « Un modèle théorique pour promouvoir l'utilisation de connaissances scientifiques par les milieux de pratique ». Centre de liaison sur l'intervention et la prévention psychosociale (CLIPP).

Beuret, J-E. 2013. « Concertation (démarche de) », in Casillo, I. avec Barbier, R., Blondiaux, L., Chateauraynaud, F., Fourniau, J-M., Lefebvre, R., Neveu, C. et Salles, D. (dir.), *Dictionnaire critique et interdisciplinaire de la participation*, Paris, GIS Démocratie et Participation. 4 p. ISSN : 2268-5863

Bonnardel, N. 2009. « Activités de conception et créativité : de l'analyse des facteurs cognitifs à l'assistance aux activités de conception créatives », *Le travail humain*, Presses Universitaires de France, vol. 72, no 1 p. 5-22.

Bourque, D. 2008. *Concertation et partenariat. Entre levier et piège du développement des communautés*. Collection Initiatives, PUQ, 152 pages.

Bourque, D. 2009. « Transversalité et concertation : entre facteur de développement ou d'enfermement des initiatives locales ». *Les Politiques Sociales*, 69e année, no 1 et 2, p. 18-30.

Caillouette J., Boyer G., Dallaire N., et Ellyson A. 2007, « Territorialité, action publique et développement des communautés », *Économie et Solidarités*, Québec, Ciriec-Canada – Université du Québec en Outaouais – Presses de l'Université du Québec, vol. 38, n° 1, p. 8-23.

Centre d'excellence de l'Ontario en santé mentale des enfants et des adolescents. 2007. *En faire davantage avec ce que vous savez. Un outil d'échange des connaissances*. Ottawa.

<http://www.troussemdc.ca/>

Collectif des partenaires en développement des communautés. 2015. « Bilan et perspective ». Document de réflexion interne.

Collectif des partenaires pour le développement des communautés. 2015. « Cadre de référence ». 5 pages. Document interne.

Collectif des partenaires pour le développement des communautés. 2015. « Plan d'action ». 7 pages.

Collectif des partenaires en développement des communautés. 2015. « Si on s'organisait... ». Document de réflexion interne.

Collectif des partenaires en développement des communautés. 2015. « Développement local et régional: et maintenant? » *Le Soleil*. (3 avril 2015).

Collectif des partenaires en développement des communautés. 2016. Version préliminaire d'un outil de promotion à l'intention des élus municipaux. Document interne.

Collectif des partenaires en développement des communautés. 2016. « Mémoire déposé au Ministère du Travail, de l'Emploi et de la Solidarité Sociale dans le cadre de la consultation publique Solidarité et inclusion sociale « Vers un troisième plan d'action gouvernemental ». 17 pages.

Fédération québécoise des municipalités. « Pacte fiscal 2015 : une année transitoire. ». <http://fgm.ca/2014/11/05/annee-transitoire/>

Fontan, J-M, Klein, J-L., Bussièrès, D. 2014. *Le défi de l'innovation sociale partagée : savoirs croisés*. Presses de l'Université du Québec. 214 pages.

- Fontan, J-M, Lachapelle, R. 2000. *Concertation / Partenariat*. Formation à l'Institut de développement communautaire Université Concordia. 23 p.
- Fournier, P. 1986. La concertation au Québec, études de cas et perspectives, Commission consultative sur le travail et la révision du code du travail, Québec. 53 p.
- Houde-Roy, L. 2015. « Le pacte fiscal en 4 temps ». Journal Metro. 30 septembre 2015. <http://journalmetro.com/actualites/national/849398/le-pacte-fiscal-en-4-temps/>
- Hudon, R., Poirier, C. 2011. La politique, jeux et enjeux. Action en société, actions publiques et pratiques démocratiques. Presses de l'Université Laval. 471 pages.
- Hudon, R., Poirier, C., Yates, S. 2008. « Participation politique, expressions de la citoyenneté et formes organisées d'engagement : la contribution des coalitions à un renouvellement des conceptions et des pratiques » *Politique et Sociétés*, vol. 27, n° 3, p. 165-185.
- Institut national de santé publique du Québec. 2009. « Animer un processus de transfert des connaissances. Bilan des connaissances et outil d'animation ». Gouvernement du Québec. 69 pages. ISBN : 978-2-550-57547-4
- Institut national de santé publique du Québec. 2009. « Outil pour soutenir l'élaboration d'un plan de transfert des connaissances ». Gouvernement du Québec. 2 pages.
- Klein, J.L., Champagne, C., Fontan, J.M., Saucier, C., Simard, M., Tremblay, D.G. et Tremblay, P.A. 2013. « L'économie sociale et solidaire et l'initiative locale innovatrice », dans Juan-Luis Klein et Matthieu Roy. *Pour une nouvelle mondialisation : le défi d'innover*. Québec. Presses de l'Université du Québec, p. 85-100
- Klein, J-L., Harrisson, D. dir. 2007. *L'Innovation sociale : émergence et effets sur la transformation des sociétés*. Presses de l'Université du Québec. 465 pages.
- Labbé, S. « Planification de la mise sur pied d'une table de concertation sur l'exportation du livre québécois, Un modèle de fonctionnement pour la TaceliQ ». Document présenté à l'Association nationale des éditeurs de livres (ANEL). 15 pages.

Lévesque, C. Savoirs en action, politiques et pratiques de recherche - PRA8101, automne 2014. Institut National de la Recherche Scientifique.

Mach, A. 2015. Groupes d'intérêt et pouvoir politique. PPUR Presses polytechniques, Lausanne, 144 pages. ISBN 978-2-88915-147-9

Martin, E. 2015. « Le projet « austéritaire ». La « révolution » néolibérale de l'État ». L'Institut de recherche et d'informations socio-économiques (IRIS). 16 pages.

Mercier, C., Bourque, D., St-Germain, L. 2009. « Participation citoyenne et développement des communautés au Québec : enjeux, défis et conditions d'actualisation. ARUC Innovation sociale et développement des communautés ». Université du Québec en Outaouais. 74p.

Nguyen, M. 2016. « Bilan de l'observatoire sur les conséquences des mesures d'austérité 2014-2016 ». L'Institut de recherche et d'informations socio-économiques (IRIS). 9 pages.

Poirier, Cécile. 2008. Études sur les conditions favorables à la concertation locale : Résumé des constats et pistes de travail, Montréal, Initiative montréalaise de soutien au développement local. 10 p.

Raynal, S. 2003. « Méthodologie et outils de la conduite de projet », Le management par projets : Approche stratégique du changement, 3e édition, chapitre 7, Éditions d'Organisation, p. 227-253.

Saurugger, S. 2010. « Groupe d'intérêt » in Dictionnaire des politiques publiques sous la dir. de Laurie Boussaguet, Sophie Jacquot, Pauline Ravinet, Presses de Sciences Po (P.F.N.S.P.), p. 309-316.

Site Internet de la Fondation André et Lucie Chagnon. <http://fondationchagnon.org/fr/index.aspx>

Site Internet du Centre de recherche sur les innovations sociales (CRISES).

<http://crises.uqam.ca/le-centre/presentation.html>

Site Internet du Dictionnaire encyclopédique de l'administration publique.

http://www.dictionnaire.enap.ca/dictionnaire/docs/definitions/defintions_francais/participation_citoyenne.pdf

Stratton, C. 1989. « Pourquoi des partenariats ? » dans *OCDÉ, Les mécanismes de la création d'emplois*, OCDÉ, Paris, 1989

Tremblay, D-G., Klein, J-L., Fontan, J-M. 2009. *Initiatives locales et développement socioterritorial*. Montréal, Les Éditions TÉLUQ, 353 pages.

Verreault, G., Lussier, C., Bourque, D. 2016. « La concertation régionale en développement social au Québec à la fin de 2015 ». Un état de situation partiel réalisé par le Réseau québécois de développement social (RQDS) et la Chaire de recherche du Canada en organisation communautaire (CRCOC), 30 pages.