



De la formation aux pratiques...
Des praticiennEs réfléchissent sur leurs pratiques de formation

Garder des traces...

Synthèse de la journée de réflexion organisée par Relais-femmes
Tenue le 2 octobre 2008 au Centre Saint-Pierre

**Relais-femmes**

110, rue Sainte-Thérèse, bureau 301
Montréal (Québec)
H2Y 1E6
Téléphone : 514.878.1212
Courriel : relais@relais-femmes.qc.ca
Site Web : <http://www.relais-femmes.qc.ca>
Décembre 2008

Rédaction : Madeleine Lacombe, Consultante en développement social et communautaire. Encadrement : Lise Gervais et Berthe Lacharité pour Relais-Femmes.

Nous remercions Nathalie Perreault, du MDEIE, François Chagnon, directeur du CRISE et professeur à l'Université du Québec à Montréal, Lise Gervais, coordonnatrice générale de Relais-femmes et Louise Lafortune, professeure titulaire à l'Université du Québec à Trois-Rivières et chercheure et responsable du LIVRE de l'UQTR. Ces personnes ont agi à titre de personnes ressources lors de la journée du 2 octobre 2008. Nous voulons aussi remercier Line Lévesque, Marie-Stéphane Bérubé, Charlotte Thibeault, Michelle Issa, Gisèle Bourret, Lise St-Pierre qui ont agi à titre d'animatrices et de secrétaires d'ateliers. Nous remercions enfin Berthe Lacharité de Relais-femmes et Madeleine Lacombe pour la coordination et la réalisation de cette journée. Sans leur apport, ce projet n'aurait pu être réalisé.

Soulignons que la journée de réflexion du 2 octobre 2008 était *appuyée financièrement par le ministère de l'Éducation, du Loisir et du Sport (MELS)*. Nous les en remercions.



Table des matières

<i>Mise en contexte</i>	4
<i>Un panel sous le thème du transfert de connaissances</i>	6
<i>Une plénière</i>	9
<i>Des ateliers de travail</i>	11
Les conditions de succès d'une formation	11
Les conditions d'un succès mitigés	12
Les conditions favorisant le réinvestissement dans la pratique des groupes.	12
Le réinvestissement dans la pratique des groupes de formation	13
Les conditions facilitant la réflexion et l'analyse des pratiques dans les groupes de formation	13
<i>Un regard synthétique et métacognitif sur la journée</i>	15
<i>En conclusion</i>	16
<i>Les annexes</i>	19



Mise en contexte

Il y a deux ans, Relais-femmes entreprenait un exercice de réflexion et de systématisation du travail qu'il effectue depuis plus de 25 ans dans le champ de la formation notamment. Relais-femmes se veut un carrefour d'expertises et de ressources féministes ancré dans le mouvement des femmes, branché sur le terrain de la pratique et lié au milieu universitaire.

Le point de départ de cet exercice reposait sur le constat que la prestation de formations conduisait rarement à un réinvestissement dans les pratiques. En entreprenant cette démarche, Relais-femmes, son équipe de travail et son CA, souhaitaient identifier comment des activités de formation pourraient avoir davantage d'impact sur le processus menant au renouvellement des pratiques. Comment mener à bien ce questionnement sans analyser et remettre en question ses propres pratiques? C'est dans ce contexte qu'est née l'idée d'une journée de réflexion, et... parce que Relais-femmes désirait partager ses réflexions et ses questionnements avec d'autres personnes du milieu ayant les mêmes préoccupations.

Cette journée avait pour objectif de mieux cerner les mécanismes qui contribuent au processus du « transfert de connaissances », dans une perspective d'éducation populaire, de renouvellement des pratiques et de transformation sociale. L'organisation et le déroulement de cette journée étaient conçus de façon à amener les participantEs dans un processus de pratique réflexive.

« Une démarche de pratique réflexive inclut un regard critique sur son propre fonctionnement professionnel, mais aussi une analyse autant individuelle que collective de ses actions ainsi que des décisions prises en cours d'action. Ce regard critique amène des prises de conscience de ses cohérences et incohérences, de ses pensées et actions, de ses croyances et pratiques. Une telle démarche suppose également que l'on soit capable d'offrir une représentation de sa pratique non figée dans le temps, en évolution. Cela veut donc dire que cette représentation change et qu'elle peut être revue en cours de processus. Il faut pouvoir réfléchir sur ses pratiques, mais aussi savoir les soumettre aux autres pour recevoir des rétroactions qui mèneront à faire des ajustements dans des actions ultérieures. »¹

La diversité des personnes invitées lors de cette journée rencontrait quant à elle un objectif de diversifier les points de vue et les éclairages sur le sujet du transfert des connaissances. Les participantEs provenaient du milieu de la formation, de certains regroupements et groupes de base préoccupés par ces questions, du milieu universitaire et de celui des bailleurs de fonds. Ces personnes avaient reçu, au préalable, un texte résumant la démarche entreprise par Relais-femmes ainsi qu'un questionnaire les amenant à réfléchir

¹ S'engager dans une démarche de pratique réflexive : autoévaluation et processus d'écriture, Louise Lafortune, Revue Vie Pédagogique, numéro 144, Septembre/Octobre 2007



sur leurs pratiques de formation. Plusieurs personnes s'étaient prêtées à l'exercice préalable. Certaines l'avaient même fait avec leur équipe de travail. La qualité de la préparation des participantEs a grandement contribué au grand succès de cette journée.

« ... la journée de réflexion proposée par Relais-femmes a su démontrer une belle cohérence entre le plan d'animation et les principes éthiques d'une communauté de pratique (...) : nous avons pu rencontrer différentes personnes de milieux différents et de fonctions différentes; il y a eu du temps accordé aux échanges; et l'"output" est d'être convaincuEs que nous sommes porteurEs de ces préoccupations et qu'il ne saurait tarder de convaincre à notre tour nos réseaux à débattre de ces enjeux. » **Une participante**

Parmi les messages retenus cette journée-là, celui de Louise Lafortune qui parlait de l'importance de « garder des traces »... a fait écho chez bon nombre de participantEs. Garder des traces écrites de nos activités, de nos cheminements, de nos processus. C'est ce que nous souhaitons faire par la rédaction de ce court document... Replonger dans l'atmosphère de la journée de réflexion du 2 octobre dernier et donner des repères par rapport au cheminement que nous avons effectué ensemble.



Un panel sous le thème du transfert de connaissances

Transfert de connaissances, partage des savoirs ou un autre terme? Qu'est-ce qui définit le mieux le processus du travail que nous effectuons comme boîte de formation? Relais-femmes n'était pas au clair sur cette question. Le terme « transfert de connaissances » a donc été utilisé parce que c'est le plus connu. Pour mettre la table, trois panélistes nous ont entretenuEs sur le processus du « transfert de connaissances », ses composantes ainsi que sur les facteurs de succès ou non d'un tel processus. Le panel était composé de Nathalie Perreault, de la direction de l'innovation et du transfert au ministère du Développement économique de l'Innovation et de l'exportation (MDEIE), François Chagnon, directeur du Centre de recherche et d'intervention sur le suicide et l'euthanasie (CRISE) et professeur à l'Université du Québec à Montréal et Lise Gervais, coordonnatrice générale de Relais-femmes.

Madame Perrault est responsable du programme de soutien à l'innovation sociale et aux projets structurants en valorisation et transfert au MDEIE. C'est donc de ce point de vue qu'elle nous a entretenuEs. Elle nous a rappelé que le terme « transfert de connaissances », au MDEIE, vient du domaine des technologies et que c'est, d'abord et avant tout, une vision administrative. Elle a ensuite fait valoir que le transfert de connaissance diffère de la simple diffusion qui, elle, est unidirectionnelle. Le transfert, quand on se reporte aux sciences humaines, est un processus beaucoup plus dynamique et bidirectionnel. Il invoque le mouvement, l'action. Plusieurs acteurs y sont impliqués et c'est avec l'ensemble de ces acteurs que l'on déterminera les besoins en terme de ce qui sera transféré, comment ce sera fait, par qui et avec qui ainsi que les suites attendues de ce processus. Parmi les conditions de succès d'un transfert réussi, elle a insisté sur le travail en partenariat, l'implication active des différents acteurs concernés, dont les bailleurs de fonds, la confiance, l'identification des besoins mutuels et l'écoute. Les principaux écueils relèveraient de la recherche de « *recettes magiques* », de la lourdeur des structures administratives, du fait que certains dossiers puissent être l'objet d'influences politiques diverses et, enfin, du facteur temps qui, trop souvent, fait défaut. Elle a conclu sur une question, *À quoi servent les connaissances si elles ne sont pas partagées?*

Monsieur Chagnon a souligné d'entrée de jeu, étude et chiffres à l'appui, qu'il existe un écart important entre la production et l'utilisation des connaissances et que la diffusion des connaissances, et même leur acquisition, ne veut pas dire que ces connaissances seront utilisées. Dans le processus d'application des connaissances interviennent des facteurs individuels et organisationnels, mais il constate que le modèle de transfert utilisé est trop souvent calqué sur le *Modèle académique* où les utilisateurs de connaissances ont un rôle passif, comme s'ils n'étaient que des « *récepteurs* » des connaissances. Il existe des modèles plus « *interactionnistes* » de l'application des connaissances. Ils mettent l'emphase sur la collaboration entre les chercheurs et les milieux de pratique à toutes les étapes du développement et de l'utilisation de ces



connaissances. Il a poursuivi sur des pistes de solution pour améliorer l'utilisation des connaissances. Parmi celles-là : éviter la « *recette unique* » et avoir des stratégies multiples et ciblées selon les différents milieux auxquels on s'adresse; utiliser des *stratégies actives* comme le partage, les délibérations et l'enrichissement mutuel des savoirs ainsi que des mécanismes permettant un échange plus soutenu entre la recherche et la pratique... Il a conclu en nous rappelant qu'au-delà du processus, il y a *surtout des humains qui se rencontrent pour partager et développer des connaissances, afin d'améliorer la condition humaine...*

Madame Gervais nous a entretenuEs sur le processus de réflexion mené par l'équipe de travail et le conseil d'administration de Relais-femmes à ce jour. À l'origine de ce processus de réflexion, il y a eu le constat que la prestation de formations, malgré quelques expériences d'accompagnements, conduisait rarement à un renouvellement des pratiques. Cet exercice de réflexion et de conceptualisation sur la notion de transfert des connaissances a finalement mené l'équipe de travail dans une démarche de questionnements sur sa propre pratique... vers une démarche plus « *réflexive* ». Parmi les conditions favorisant le transfert de connaissance, elle a mis l'emphase sur la nécessité de *tenir compte du contexte des utilisateurs, de leurs besoins et d'orienter les efforts de transfert vers la pratique*. Elle a aussi parlé de *l'importance de contacts personnels soutenus; de la crédibilité des transmetteurs et de la nécessité de savoir se « soucher » sur les connaissances existantes*. Elle a insisté sur l'importance de se doter d'un modèle de transfert des connaissances qui soit cohérent avec nos valeurs et nos approches. Approches qui sont basées sur *l'éducation populaire, l'augmentation de la capacité d'agir des groupes et la transformation sociale*. Elle a avancé que le moyen privilégié pour le faire était la *pratique réflexive*, telle que nous l'avons définie précédemment. La présentation de trois graphiques, montrant l'évolution de la pensée de Relais-femmes sur la question, nous a permis de comprendre combien le processus de transfert des connaissances est un processus dynamique et en constante évolution. En conclusion, elle nous a laissés sur les questions suivantes : *le renouvellement des pratiques se pose-t-il aussi pour les organismes de formation? Comment transformer nos propres pratiques afin d'atteindre nos objectifs de travail? Comme groupes de formation, questionner nos processus de transfert de connaissances peut-il nous amener vers de nouvelles pistes de travail?*

« Je retiens de cette journée de réflexion que l'expression "transfert des connaissances" ne reflète qu'un seul modèle, le plus souvent dominant, d'appréhension de la société du savoir. L'enjeu est bel et bien, dans le contexte actuel, de créer et maintenir des espaces de délibérations, d'échanges, de communication entre différentEs acteurs-actrices sans hiérarchiser leur statut par rapport à leur savoir, leurs connaissances. Il faut démystifier la science et les modèles théoriques dominants comme seule vérité possible. » **Une participante**

«...il apparaît que, si aujourd'hui, on parle de « transfert », c'est pour mieux prendre en compte un mouvement, une dynamique (...) Néanmoins, dans « transfert des connaissances », il semble que « connaissances » ne recouvre pas forcément



l'ensemble de ce dont on veut parler : des connaissances scientifiques? Des savoirs intégrant des connaissances théoriques, savoir-faire et savoir être? Ne serait-il pas préférable d'utiliser « transfert des compétences », mais qu'est-ce qu'une compétence? Une personne compétente? Il apparaît ainsi que même si l'on se dote de mots communs, on ne peut pas faire l'économie de partager le sens que l'on donne à ces mots. » **Une participante**



Une plénière

Les échanges qui ont eu lieu, suite à ces trois présentations, démontraient bien qu'elles avaient su déclencher réflexions et questionnements chez les participantEs.

Plusieurs interventions ont porté sur l'accompagnement. Les participantEs ont retenu cette séquence comme étant celle où s'effectue réellement le transfert. L'aspect qui fut le plus interpellant cependant est celui du positionnement de départ : veut-on accompagner dans le sens où le groupe veut aller ou accompagner vers un changement orienté? La réponse donnée à cette question fondamentale modifie nécessairement les façons de faire. Accompagner dans le sens d'un changement orienté implique d'élaborer les formations en terme d'accompagnement. La formation dans cette optique n'est qu'*un* des éléments de l'accompagnement. L'idée de travailler dans le sens d'un changement orienté représente un renversement de paradigme assez important pour des organismes travaillant dans les milieux féministes et communautaires.

Cette vision de l'accompagnent pose aussi un certain nombre de problèmes pratiques. Les praticienEs qui l'ont expérimentée savent que cette approche exige beaucoup de temps, en terme d'investissement, avant et après les formations. Dans l'ordre actuel des choses, les organismes de formation ne sont pas financés pour intervenir à long terme, mais pour former. Comment pourrait-on concilier cette approche avec les limites de ressources humaines et financières tant du côté des groupes que des boîtes de formation? Les bailleurs de fonds seront-ils prêts à changer leurs modalités de financement en ce sens?

La question des accompagnements fut aussi abordée sous l'angle des besoins des organismes demandeurs par quelques personnes. Les boîtes de formation peuvent bien revoir leurs modèles et se situer comme des agents de transformation sociale, mais si le besoin n'est pas là? Si ce n'est pas ce que ressentent les groupes de base et s'ils ne se reconnaissent plus dans ce modèle de transformation sociale, ont fait valoir quelques personnes. Pour d'autres, la réalité est qu'il s'est créé un écart entre les valeurs des groupes et leurs pratiques, notamment en ce qui a trait aux pratiques démocratiques. Vu sous cet angle, il peut être légitime d'amener les groupes à se questionner sur l'écart que l'on observe entre les valeurs qu'ils mettent de l'avant et la façon dont ils les appliquent.

Deux constats sont ressortis des échanges quant à l'idée de développer des partenariats formés de personnes du milieu féministe et communautaire, de celui de la recherche, de la formation ainsi que des décideurEs et des bailleurs de fonds. Le premier concerne les chercheurEs communautaires impliquées dans leur milieu. Il y en a peu parce que la structure universitaire fait en sorte que ce n'est pas gagnant, en terme d'avancement de carrière, de faire de la recherche communautaire et encore moins, de la recherche féministe. Et, même si les personnes qui font de la recherche en sciences humaines ne



conçoivent pas le transfert de la même manière, dans une collaboration chercheurE et groupe terrain, il existe tout de même une tension qu'il faut savoir gérer. Cette tension se vit particulièrement autour des questions « qui est l'expert » et « quelle est la bonne connaissance »? Le deuxième constat concerne les partenariats avec des bailleurs de fonds et des structures gouvernementales. Ce genre de partenariat peut susciter des chocs culturels très importants entre les orientations des structures gouvernementales et celles des bailleurs de fonds et les valeurs que défendent les organismes communautaires et féministes. Dans les deux cas, il est important de les reconnaître et de travailler à réduire ces tensions et ces écarts afin de développer des partenariats profitables. On a semblé considérer qu'un premier pas avait été accompli grâce à l'organisation même de cette journée de réflexion et à la variété de la provenance des participantEs.

Nous l'avons souligné déjà, une toute petite phrase, dans cet avant-midi, semble avoir eu un impact important sur les participantEs : « *garder des traces* » écrites de ce que nous faisons. Elle a sans doute eu cet impact parce que dans les groupes communautaires, tant de formation que de base, la tradition est davantage à l'oral pour ce qui est de se transmettre comment s'est passé une activité, les leçons que nous en avons tirées ainsi que les réinvestissements que nous pourrions faire. Une tradition axée sur l'oral presque essentiellement ne permet pas d'effectuer, consciemment, des réinvestissements et de faire évoluer nos formations. Garder des traces écrites des processus peut aussi être utile pour la personne qui retourne à son milieu et tente de faire un « transfert du transfert »!

Cette plénière s'est conclue sur l'idée qu'il fallait, comme boîtes de formation, chercheurEs et décideurEs, questionner nos valeurs, nos pratiques, nos façons de faire. Qu'il fallait peut-être changer nos modèles historiques dans notre façon de travailler avec les personnes. Une démarche de pratique réflexive a semblé séduire l'auditoire qui a vu là une formule gagnante. Cette démarche pose un certain nombre de défis comme, par exemple, celui d'être ancré à ce qui se passe extérieurement (l'activité en cours) et intérieurement (dans notre tête) et d'être critique tout à la fois. C'est, de toute évidence, une posture difficile... car ça veut dire que l'on doit aussi être partie prenante du mouvement que l'on veut induire. Il faut donc avoir les deux pieds bien ancrés dans la réalité!

« (...) En premier lieu, le plaisir et l'intérêt de prendre le temps et de mettre l'énergie qu'il faut à faire des pratiques réflexives ensemble, avec autant d'acteurs diversifiés et de personnes qualifiées et stimulantes, quant à nos pratiques de formation. Que cela peut se faire simplement avec des outils pas trop lourds (exemple : les fiches préparatoires aux ateliers, les blocs de questions dans les ateliers, les courts exercices effectués lors du retour synthèse en plénière), outils que je compte reprendre et utiliser à d'autres occasions avec d'autres groupes de pairs. » Un participant



Des ateliers de travail

L'avant-midi terminé, la balle se retrouvait maintenant dans le camp des participantEs. Par l'envoi, au préalable, d'un texte de réflexion et d'un questionnaire, nous avons déjà campé le type de démarche dans laquelle nous souhaitions aller en demandant aux participantEs de réfléchir sur leurs propres pratiques.² Autre fait important, les ateliers étaient d'une durée de deux heures, ce qui laissait largement le temps aux échanges.

Le travail préalable ayant été fait par bon nombre de personnes, il a été plus facile, en atelier, de susciter une participation active. Après un temps d'échange et de mise en commun sur leurs pratiques, les participantEs devaient s'entendre sur les conditions de succès d'une formation, les conditions d'un succès mitigé ainsi que les conditions qui, à leur avis, favorisait le réinvestissement des nouvelles connaissances dans la pratique des groupes. Les animatrices et secrétaires d'ateliers devaient rendre compte de ces conditions à l'aide de fiches synthèses préparées à cet effet. On demandait enfin aux participantEs de remplir, individuellement, une autre fiche concernant ce qui pourrait être réinvesti dans leur pratique, suite à cette journée³. Ces fiches étaient remises à la personne ressource qui assumait la responsabilité de jeter un regard synthétique et métacognitif sur la journée.

Un résumé du contenu d'ateliers

Les conditions de succès d'une formation

Formulée de différentes manières, l'une de ces conditions est de répondre à un besoin, commun, identifié par les participantEs des groupes ciblés. Que ces personnes aient une compréhension commune des objectifs et du contenu de la formation. Que l'intérêt pour la formation soit partagé par les différentes instances au sein de l'organisation. L'engagement personnel et la motivation des participantEs seraient d'autres gages de succès. Le leadership d'unE membre de l'équipe, dans une organisation donnée, pourrait cependant faire la différence ainsi que la présence de toutes les instances du groupe concerné (direction, travailleuses, CA, etc.) à la formation. La diffusion, par la suite, des connaissances et habiletés acquises dans toutes les instances de l'organisation. L'implication des participantEs dans des tâches reliées tant à l'organisation qu'à la prestation de la formation ou d'une activité donnée et la synergie qui s'y développe.

Une formation adaptée à la réalité des groupes et des personnes qui y travaillent ainsi qu'à leurs valeurs. Une formation au contenu immédiatement applicable (transférable), donnée dans une forme d'animation interactive. Une

² Voir le *Document préparatoire au travail en atelier*, en annexe.

³ Voir le *Déroulement des ateliers*, en annexe.



pédagogie faisant appel à la participation des personnes formées, à leurs connaissances et à leur vécu comme groupe et qui laisse une large place aux échanges favoriserait une meilleure appropriation. Une formation donnée en deux temps, car elle permet une meilleure intégration des connaissances, lorsque cela est possible. Une structure de suivi favorisant l'accompagnement mutuel des participantEs appuyé par des outils concrets en ce qui concerne l'application des connaissances et habiletés acquises. D'autres conditions de succès seraient liées au genre de partenariat développé avec l'organisme demandeur, à la notoriété du groupe qui donne la formation ainsi qu'à la qualité des personnes ressources (conférences, animation, etc.). La disposition de ressources humaines et financières au sein du groupe pour assurer le suivi par la suite est aussi déterminante en ce sens.

Les conditions d'un succès mitigé

Le succès mitigé d'une formation peut s'expliquer par l'absence d'une vision partagée due à l'hétérogénéité d'un groupe, tant au niveau des attentes que de leurs provenances. Ou, à contrario, par l'homogénéité d'un groupe où la culture dominante devient un frein aux débats. Une formation qui se donne dans un contexte de crise, de tensions dans le groupe ou d'essoufflement de l'équipe de travail. Une formation pour laquelle il y a une obligation de participation alors que la motivation n'y est pas vraiment.

Vouloir faire trop, en peu de temps ou lorsque l'on sent une trop grande pression par rapport à l'efficacité. Trop de complexité dans le contenu et le processus ou un mauvais équilibre entre le contenu et les expériences des personnes participantes que l'on souhaite valoriser. Une mauvaise préparation. Un rapport « fournisseur de services » versus « client ». Lorsque l'accompagnement et le suivi ne sont pas prévus ou pas possibles à cause d'un manque de ressources financières ou de temps, ce qui semble souvent le cas. Toutes les instances de l'organisation n'ont pas été impliquées dans le processus et les attentes ne font pas consensus. Le désir de recettes magiques... Cet exercice a semblé plus difficile, peut-être parce que, comme le soulignait une personne, *on sait pourquoi ça marche, mais on a plus de difficultés à savoir pourquoi ça ne marche pas...*

Les conditions favorisant le réinvestissement dans la pratique des groupes

On a demandé aux participantEs de choisir, parmi toutes les conditions énumérées précédemment, celles qui, à leur avis, favoriseraient le réinvestissement. Nous vous faisons part ici de celles qui sont revenues le plus souvent au sein des différents ateliers. L'importance de répondre à un besoin du groupe et/ou des personnes participantes. Réunir des personnes avec des besoins semblables. Une volonté réelle de changement des pratiques et l'acceptation de se faire bousculer et remettre en question. Une conscience partagée du problème à surmonter. L'implication des personnes concernées. La valorisation des divers savoirs (lien théorie et pratique). La décision du groupe



d'y consacrer les ressources nécessaires (temps/argent). Une formation qui s'inscrit dans le cadre d'un accompagnement. Travailler en partenariat étroit avec les groupes demandeurs et la négociation d'ententes de collaboration développées avec la participation du plus grand nombre de personnes possibles.

Le réinvestissement dans la pratique des groupes de formation

Les participantEs étaient invitéEs à identifier quelques éléments de contenu qu'ils souhaitaient réinvestir au sein de leur organisation suite à cette journée. Une grande partie des participantEs ont exprimé le désir de partager, avec leur équipe de travail (parfois le CA ou des comités de travail), ce qu'ils ont fait aujourd'hui comme exercice de réflexion ainsi que les questionnements que cela a suscité... en y accordant le temps nécessaire. Questionner nos pratiques, comme boîte de formation, et développer une pratique réflexive. L'importance et la nécessité du partenariat en terme d'implication et d'interaction de tous les acteurs concernés. La valorisation des différentes expertises dans le domaine du transfert, tant communautaires, scientifiques qu'institutionnelles pour la réalisation de projets communs. Le choc des cultures entre les institutions et les boîtes de formation est à remettre sur la table. Revenir sur le processus de transfert des connaissances et toutes les étapes qui devraient être franchies pour qu'il y ait vraiment renouvellement des pratiques et transformation. En ce sens, développer des moyens concrets pour assurer le transfert. L'importance de bien se positionner en tant qu'organisation. Poser plus de questions aux groupes sur les pourquoi de leur demande de formation. Plusieurs participantEs considèrent que la réflexion amorcée aujourd'hui donne des poignées pour mieux cerner les besoins des groupes et y répondre.

Les conditions facilitant la réflexion et l'analyse des pratiques dans les groupes de formation

Nous avons enfin demandé aux personnes d'identifier les conditions qui faciliteraient la réflexion et l'analyse de leurs propres pratiques et un meilleur réinvestissement au sein de leur équipe de travail et auprès des personnes qu'elles forment ou accompagnent. Elles ont répondu en grand nombre : « Du temps, du temps, du temps »... pour faire un retour sur la journée, pour réfléchir collectivement, pour notre propre formation. Des équipes de travail suffisantes et stables, ce qui n'est pas toujours possible dans le cadre de contraintes financières. Établir comme une priorité, la nécessité de donner suite au processus de réflexion amorcé aujourd'hui. La poursuite de ces discussions avec le CA de l'organisation et l'équipe de travail. Faire un transfert et utiliser les outils et la démarche d'aujourd'hui avec l'équipe de travail. Les caractéristiques propres au milieu des femmes et communautaires qui sont de se questionner et de se renouveler. On croit finalement que le



compte-rendu de cette journée pourra servir de prétexte pour réfléchir ultérieurement au processus d'un transfert de connaissances...

Au sortir des ateliers..., l'enthousiasme était communicatif!

« J'ai apprécié partager, échanger avec d'autres praticiennes sur des réalités semblables. » « Je repars avec plus d'énergie positive, stimulée et plus curieuse pour creuser la question de la pratique réflexive ». **Des participantes**



Un regard synthétique et métacognitif sur la journée

Le processus de réflexion de cette journée n'aurait pu être complet, à notre avis, sans cette valeur ajoutée que fut le regard extérieur et critique, porté par Louise Lafortune sur la journée. Pour avoir travaillé en étroite collaboration avec elle, nous savions qu'elle pouvait relever le défi de « faire lever la pâte », même en fin de journée. Cela, grâce à son regard critique et toujours constructif. Grâce aussi à sa passion et à sa façon de dire ce qu'elle fait tout en faisant ce qu'elle dit! C'est ce qu'elle appelle le modelage... Louise Lafortune est professeure titulaire au Département des sciences de l'éducation à l'Université du Québec à Trois-Rivières et chercheure, responsable du Laboratoire interdisciplinaire pour la valorisation de la recherche en éducation (LIVRE) de l'UQTR.⁴

Cette dernière partie de la journée s'est déroulée dans une atmosphère joyeuse et un peu survoltée. La salle était suspendue aux lèvres de madame Lafortune. Elle a repris les différentes idées que nous avons mises sur la table tout au long de la journée, elle les a classées et en a fait le tri. Elle nous a indiqué ce qui entrait dans la synthèse et ce qui n'y entrait pas, tout en expliquant pourquoi ça n'y entrait pas. Parfois même en nous interpellant avec humour!

Parlant de la question de répondre à « des besoins » de formation, elle nous a fait prendre conscience qu'il était bien difficile de nommer un besoin dont on n'avait même pas conscience. « Répondre à un besoin », en ce sens, ne peut pas être une des conditions essentielles au succès d'une formation. Ce qui est très important, par contre, c'est le leadership que l'on peut exercer pour faire émerger les besoins, pour aider à leur articulation. Le leadership dans ce cas-ci, c'est apprendre à questionner les personnes de façon à les amener à prendre conscience de besoins qui ne leur seraient pas apparus spontanément.

En ce qui a trait aux conditions de réussite émises à l'effet que les participantEs doivent accepter de se faire bousculer et être prêtEs à s'abandonner, elle a demandé avec humour si c'était des choses que nous inscrivions parmi les conditions de participation à une formation... Nous avons bien compris que ces deux paramètres ne pouvaient pas, non plus, être retenus comme des conditions gagnantes.

Sur la question des compétences, elle affirme que les premières qualités d'une personne compétente sont sa capacité à s'adapter, sa curiosité et sa rigueur intellectuelle. Madame Lafortune parle de rigueur souple ou de souplesse dans la rigueur. D'autres qualités sont le doute, la réflexion sur ses propres connaissances et la capacité de les appliquer. L'aptitude à vulgariser les contenus de ce que l'on veut transmettre. Être capable, enfin, de mettre en relation ses connaissances : ce qui aide à savoir ce qui manque, ce que l'on peut

⁴ Nous ne reproduisons pas la présentation de madame Lafortune car elle a été envoyée aux participantEs.



réinvestir, transposer et appliquer. Comprendre le sens des choses que l'on fait et une certaine capacité à accepter son incompétence sur certains aspects.

Sur la pratique réflexive, elle avance qu'il est important de développer son modèle de pratique en évolution. Qu'il faut aussi être capable de conceptualiser sa pratique et que seul le passage à l'action permet de corriger des situations. On peut constater mais... passer à l'action, dit-elle, c'est autre chose... Qu'un processus de réflexion sur sa pratique exige que l'on y consacre du temps et que l'on travaille en équipe, car on ne peut pas réfléchir et évoluer seulE dans son coin...

« (...) la nécessité de dépasser le simple échange sur la pratique et de rechercher une réflexion théorique qui amène vers une conceptualisation. Et surtout, si cette pratique se veut réflexive, de dépasser la première composante : réflexion sur sa pratique et son analyse et de travailler les deux autres composantes que l'on a tendance à oublier : le passage à l'action et le développement de son modèle de pratique en évolution. Un grand défi! » Une participante

Sur la question du temps : « C'est la raison ou un prétexte? » nous a-t-elle demandé, très pertinemment. Qu'est-ce qui est une priorité pour nous? Puis, elle a conclu sur le plaisir de réfléchir collectivement...

En conclusion...

Par l'organisation de cette journée de réflexion, nous avons voulu faire part de notre démarche de pratique réflexive et de l'état de nos cogitations actuelles en ce qui a trait au processus de « transfert de connaissances » ou de « partage des savoirs ». Si nous souhaitions échanger avec d'autres partenaires de différents milieux, nous ambitionnions surtout de leur faire vivre le processus d'une pratique dite réflexive. Et ce, en cohérence avec notre propre démarche. En ce sens, comme l'ont souligné plusieurs participantEs, cette journée fut un franc succès.

« Pourquoi ça a bien été? La journée était préparée (document de réflexion et guide de questionnement proposés par Relais-femmes), avait une construction bien équilibrée avec des apports d'informations et de questionnements de panélistes dont les communications étaient concises et ouvraient sur différents champs, des moments de travail-réflexion en interaction avec échanges et compléments théoriques et enfin, une synthèse-retour sur le contenu des échanges mettant en pratique et en relief des éléments concrets sur le « comment aider les gens à prévoir les moyens de réinvesti ». Le déroulement était facilité par une animation souple et agréable, le nombre « limité » et la « qualité », la compétence, des participantEs ont permis des échanges ancrés dans la pratique nourris de réflexion théorique. » Une participante

La qualité des interventions, de la démarche effectuée ainsi que de la participation, nous aura permis de faire avancer d'un grand pas cette réflexion sur le transfert et les accompagnements. Au sortir de cette journée, nous ne sommes pas encore au clair sur la terminologie la plus appropriée pour décrire



le processus que nous mettons en branle, comme boîte de formation, pour renouveler les pratiques. Transfert de connaissances? Partage des savoirs? Une chose est certaine cependant, elle a su nous apporter une bouffée d'oxygène et nous convaincre que la démarche de travail amorcée, il y a maintenant deux ans, nous amenait sur une bonne piste.

« ... le partage et la valorisation de divers savoirs (connaissance, savoir faire et savoir être), l'échange entre des savoirs et expertises variés constituent un must, et que l'interaction dynamique qui s'ensuit se situe bien au-delà d'un simple transfert de connaissances et d'un partage de savoirs, question lancée dans la réflexion émise initialement par Relais-Femmes. L'importance (...) d'être cohérent et exemplaire dans les processus que nous développons et animons afin que le dire se conjugue avec le faire. » Un participant

Notons que ce succès ne s'est pas arrêté à la journée même. Elle a eu des échos un peu partout dans le milieu. Une majorité des personnes présentes cette journée-là nous ont affirmé vouloir partager la richesse des questionnements de la journée avec leur équipe de travail et, dans certains cas, avec leur conseil d'administration, comme le souligne le témoignage suivant.

« Cette journée aura permis de repenser la façon de planifier des ateliers de prévention ou de formation et de tenter de favoriser chez les groupes l'atteinte des objectifs. Comme dans toute formation, cette journée nous a tous apporté quelque chose en égard de la réalité de nos milieux. Il s'agit maintenant de soumettre ces questionnements à notre équipe de travail et voir de quelle façon ceux-ci seront examinés et appliqués dans notre réalité d'intervention. Merci d'avoir partagé votre réflexion avec nous et d'avoir suscité la nôtre. Cela portera fruit dans notre travail, j'en suis certaine. À la prochaine. » Une participante

Pour ce qui des impacts de cette journée par la suite, nous savons que des organismes et des individus travaillent déjà à faire changer des choses au sein de leurs organisations.

« Ainsi depuis cette journée du 2 octobre, pour ma part, je suis attentive à l'évolution du comité québécois du FSM science et démocratie qui s'est mis sur pied en août dernier. Mais surtout, je m'implique maintenant à l'organisation d'espaces d'échanges entre l'école de travail social (UQAM), l'IREF et Relais-femmes sur l'évolution et les enjeux de la fonction services aux collectivités externes à l'UQAM. » Une participante

Parmi les « feedback » reçus, nous savons que les membres de l'équipe de travail de l'R des centres de femmes du Québec ont fait un retour en équipe sur la journée et décidé de partager leurs réflexions avec leur Comité de coordination. Le Carrefour de participation, ressourcement et formation (CPRF), quant à lui, veut mettre ses membres à contribution afin de revoir ses outils et de faciliter les choses avec les bailleurs de fonds. Devant l'enthousiasme suscité par la journée du 2 octobre, des membres de la Coalition des organismes communautaires autonomes de formation (COCAF) qui étaient absents à la rencontre ont même demandé d'en faire une autre!



Nous avouons que le succès et les retombées de cette journée ont été au-delà de nos attentes. La mixité des participantEs, notamment, a joué un rôle important : ce décloisonnement des acteurs impliqués dans tout le processus de transfert des connaissances a été grandement apprécié de part et d'autre. AppelléEs à réfléchir sur les mécanismes favorisant ce processus, les participantEs ont été mis en contact avec des concepts, des étapes, des mécanismes différents de ceux qu'ils utilisent habituellement : pratique réflexive, prise en compte des besoins non exprimés lors de la demande de formation, orientation prescrite, accompagnement-formation, processus de réinvestissement des connaissances. Cette démarche a déjà porté des fruits comme nous l'avons démontré précédemment.

Encouragé par l'impact de cette journée et les réinvestissements qu'elle a suscité, le CA de Relais-femmes s'est engagé à poursuivre le mouvement enclenché, tant à l'interne que dans ses relations avec les différents partenaires. À l'interne, en poursuivant la démarche de réflexion amorcée. À l'externe, en intégrant dans des activités futures avec ses partenaires les apprentissages liés à cette expérimentation. Relais-femmes s'implique, entre autres choses, sur un comité de travail du CRIVIFF, qui prépare l'organisation d'une activité reliée au transfert de connaissances. Cette activité aura lieu les 12 et 13 novembre 2009 à Montréal.

Soulignons enfin que la réalisation de ce projet aura permis à Relais-femmes, d'approfondir et de systématiser son travail en matière de transfert des connaissances. Il lui aura aussi permis, nous l'espérons, de consolider ses liens avec ses partenaires des différents milieux. En ce sens, nous remercions toutes les personnes qui ont participé à la journée de réflexion du 2 octobre 2008 et nous leur disons « à une prochaine »...



Les annexes



De la formation aux pratiques...

Des praticiennEs réfléchissent sur leurs pratiques de formation

Jeudi le 2 octobre 2008

Au Centre Saint-Pierre, local 100

1212 rue Panet, Montréal

- | | |
|---------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 8 heures 30 | Inscriptions |
| 9 heures | Mot d'ouverture et présentation des participantEs |
| 9 heures 30 | Panel sur le thème du transfert de connaissances avec :

Nathalie Perreault , Direction de l'innovation et du transfert, ministère du Développement économique de l'Innovation et de l'exportation (MDEIE).

François Chagnon , Directeur du Centre de recherche et d'intervention sur le suicide et l'euthanasie (CRISE) et professeur à l'Université du Québec à Montréal.

Lise Gervais , Coordinatrice générale de Relais-femmes. |
| 10 heures 30 | Pause |
| 10 heures 45 | Plénière : Échanges avec les personnes-ressources |
| 12 heures | Dîner sur place |
| 13 heures | Travail en atelier « De la formation aux pratiques... » |
| 15 heures | Pause |
| 15 heures 30 | Regard synthétique et métacognitif sur la journée
Personne-ressource : Louise Lafortune , professeure titulaire au Département des sciences de l'éducation à l'Université du Québec à Trois-Rivières et chercheure et responsable du Laboratoire interdisciplinaire pour la valorisation de la recherche en éducation (LIVRE) de l'UQTR. |
| 16 heures 30 | : Évaluation de la rencontre et suites... |
| 17 heures | : Levée de la journée de réflexion |

Coût d'inscription : 20\$ (Incluant le dîner et payable sur place. Des reçus seront disponibles.)



DOCUMENT PRÉPARATOIRE AU TRAVAIL EN ATELIER

Afin de rendre le travail en atelier plus profitable, nous vous demandons de prendre quelques minutes pour vous prêter à l'exercice suivant, avant la rencontre du 2 octobre prochain.

Bloc I : Identifier une activité de formation ou formation/accompagnement qui fut, à votre sens, un succès et répondre, succinctement, aux questions suivantes.

1.1 Quelles étaient les intentions de cette formation ou formation/accompagnement?

1.2 Qu'est-ce qui vous fait dire que ce fut un succès (ses manifestations)?

1.3 À quoi attribuez-vous principalement ce succès (les causes)?

1.4 Avez-vous rencontré des difficultés particulières lors de la conception ou de la prestation de cette formation/accompagnement? Si oui, comment les avez-vous solutionnées ?

1.5 Avec le recul, croyez-vous que d'autres solutions auraient pu être apportées? Lesquelles et pourquoi?

1.6 Avez-vous pu observer, chez les groupes participants, des perspectives de réinvestissement de leurs nouvelles connaissances, habiletés, compétences? Ont-ils envisagé des actions qui appliquaient ce qui avait été abordé lors de la formation?

1.7 Quels apprentissages retenez-vous de cette expérience? Lesquels pourraient être réinvestis, ou l'ont déjà été, afin d'améliorer l'impact de vos formations/accompagnements?

Bloc II : Identifier une activité de formation ou formation/accompagnement qui a eu, à votre sens, un succès mitigé et répondre, succinctement, aux questions suivantes :

2.1 Quelles étaient les intentions de cette formation ou formation/accompagnement?

2.2 Qu'est-ce qui vous fait dire que ce fut un succès mitigé (manifestations)?

2.3 À quoi attribuez-vous principalement ce succès mitigé (les causes)?

2.4 Avez-vous rencontré des difficultés particulières lors de la conception ou de la prestation de cette formation/accompagnement? Si oui, comment les avez-vous solutionnées ?

2.5 Avec le recul, croyez-vous que d'autres solutions auraient pu être apportées pour réajuster le tir? Lesquelles et pourquoi?

2.6 Quelles répercussions ce succès mitigé a-t-il eues sur les groupes ciblés? _

2.7 Quels apprentissages retenez-vous de cette expérience? Lesquels pourraient être réinvestis, ou l'ont déjà été, afin d'améliorer l'impact de vos formations/accompagnements?

Merci de votre collaboration.



DÉROULEMENT DES ATELIERS

Bloc 1 60 minutes

- 1** En se référant au document préparatoire à l'atelier (choisir un succès et un succès mitigé), inviter les personnes à prendre quelques instants pour :
 - 1.1 Inscrire 2 ou 3 conditions qui ont contribué au succès de l'une de leurs formations ou formations/accompagnements.
 - 1.2 Inscrire 2 ou 3 raisons qui ont contribué au succès mitigé de l'une de leurs formations ou formations/accompagnements.
- 2** Échange à deux sur ces conditions et raisons (environ 5 minutes).
- 3** Échange en grand groupe sur ces conditions et raisons. Pourquoi?
- 4** Parmi les conditions énumérées précédemment, lesquelles facilitent davantage le réinvestissement, par les groupes, des nouvelles connaissances et habiletés acquises?

Bloc 2 25 minutes

Dans ce qui a été entendu au cours de la journée, qu'est-ce pourrait être réinvesti dans leurs pratiques comme organisme de formation? Pourquoi et comment?

Bloc 3 20 minutes

Au-delà de la présente journée, quelles conditions pourraient faciliter une réflexion et une analyse de leurs propres pratiques afin de favoriser un meilleur réinvestissement au sein de leur propre équipe de travail et auprès des personnes qu'elles forment ou accompagnent?

Synthèse 15 minutes

Remettre les fiches synthèses aux participantEs et donner les consignes.
Remplir votre fiche synthèse (secrétaire/animatrice).
Recueillir les fiches synthèses des participantEs.



FICHE SYNTHÈSE : SECRÉTAIRE ET ANIMATRICE

Bloc 1

Ressortir les trois ou quatre conditions qui favorisent le réinvestissement, par les groupes, des nouvelles connaissances et habiletés acquises?

Bloc 2

Ressortir les trois ou quatre éléments que les participantEs comptent réinvestir dans leur pratique, suite à la journée?

Bloc 3

Ressortir les trois ou quatre conditions pouvant faciliter une réflexion et une analyse de leur propre pratique afin de favoriser un meilleur réinvestissement au sein de leur propre équipe de travail et auprès des personnes qu'elles forment ou accompagnent?

FICHE SYNTHÈSE DES PARTICIPANTES AUX ATELIERS

Quelles seraient les deux ou trois caractéristiques qui, selon vous, qualifieraient votre propre pratique d'intervention, de formation ou d'accompagnement?

En d'autres mots, si des personnes assistaient à vos rencontres, qu'est-ce que vous pensez que ces personnes pourraient dire à propos de votre pratique (2 ou 3 idées)?

SVP, remettre cette fiche à l'animatrice ou à la secrétaire d'atelier avant de quitter. Merci!



CE QUE LES PARTICIPANTES ONT RETENU DE LA JOURNÉE...

Nous avons demandé aux personnes présentes de mettre par écrit, en deux ou trois idées, ce qu'elles retenaient de cette journée? Voici ce que ces notes disaient...

« Il est plus exact de parler de partage des savoirs que de transmission des connaissances. L'importance des pratiques de réflexions pour le développement et le passage à l'action. »

« Je rapporte à mon équipe, suite à cette journée, de nouvelles idées de « comment » partager les connaissances des divers membres, du groupe pour en faire des compétences nouvelles susceptibles d'améliorer leurs conditions de vie. »

« Une réflexion sur nos propres pratiques est super importante. Avec toutes les difficultés rencontrées, il y a nécessité de se concerter sur l'après formation pour affronter le « transfert » du contenu de la formation. »

« Une meilleure compréhension de la formation, mais surtout un questionnement sur comment mesurer nos impacts? »

« Il faut avoir le goût de réfléchir à la pratique de formation chez nous pour mieux aider les gens qui viennent chez nous. Il faut se donner du temps pour la réflexion et sortir du « jus » de la formation... dans tous les sens. »

« Mieux créer le contexte (avant, pendant et après) de la formation pour mieux accompagner. La nécessité de l'analyse de nos pratiques, aller vers un modèle d'action/réflexion. L'idée de passer à l'action, l'action est une richesse pour soi, pour les autres et pour la société. Toute la vie nous sommes des apprenantEs... ça vaut la peine d'y réfléchir. »

« Parler de nos pratiques comme formatrices, réfléchir et analyser celles-ci permettront un meilleur partage de nos expertises. De moins en moins en accord avec le terme transfert de connaissances. La pratique réflexive sur nos propres pratiques de formation permettra de préciser la couleur de notre approche de formation et un meilleur transfert d'expertises (culture du groupe). »

« Besoins nommés et besoins créés. Pensez-vous que l'on se sert vraiment des formations que l'on reçoit? Vous considérez-vous comme des agentEs de transformation sociale? On doit prendre le temps de réfléchir à nos pratiques. Pratique réflexive. »

« En tant que preneuse de notes sans appartenance à un groupe, je repars avec plus d'énergie positive, stimulée et plus curieuse pour creuser la question de la pratique réflexive. »

« Des questions « souchées ». »

« Je me sens plus ancrée et partie prenante avec les femmes. Qu'est-ce qu'on entend par agent de transformation sociale? Quel sens on lui donne? La notion de besoins est à questionner. »



« L'importance d'associer les personnes ou groupes touchés dès la conception de la formation pour répondre aux besoins réels et au-delà de leurs premiers énoncés. Grader un esprit critique tout au long de la démarche. »

« Je retiens des discussions de la journée, l'importance de regarder la question des suivis tant dans la formation même qu'après. Concept de partenariat pour créer la formation, être moins dans l'analyse des besoins et plus dans la co-création. Ceci est à élaborer beaucoup plus et beaucoup mieux. »

« La notion de changement orienté. Jouer un rôle de leader dans la création des besoins. Que les instruments de recherche servent aussi d'outils de formation. Garder des traces est un des premiers facteurs importants dans le réinvestissement. Ébranlement. Les présences. Les intrants et les extrants. Les conditions de réussite de la formation. »

« J'ai apprécié partager, échanger avec d'autres praticiennes sur des réalités semblables. »

« On ne peut pas avoir besoin de quelque chose que l'on ne connaît pas. Le silence est bon à la réflexion. J'ai le goût de me donner le temps d'être et de contribuer : pourquoi? Comment? À quoi? Grand merci. »

« Essayer de parler de notre travail sans se référer à la notion de transfert de connaissances. Préciser et pratiquer la pratique réflexive. Préparer le processus de formation autant que ses contenus. »

« La clé d'une communauté de pratique c'est les relations (sa qualité surtout) établies avec les partenaires volontaires. Faudrait se pencher ensemble à développer une pratique réflexive tout en cherchant, dans nos pratiques courantes de formation, à s'entraîner de plus en plus à être cohérents entre « le dire » et « le faire ». »

« De s'autoriser à la pratique réflexive, au minimum pratiquer le questionnement, même lorsque nous ne sommes pas avec Louise. »

« Stimulée et convaincue! Capacité d'être en mesure de mieux m'interroger sur les besoins des gens avec qui je collabore. Merci. »

« La nécessité de prendre un temps pour réfléchir sur nos pratiques de formation. Comment dépasser les compétences techniques pour réellement questionner et viser des transformations sociales. »

« La nécessité de se donner du temps pour réfléchir sur nos propres pratiques. Comment communiquer ce que nous avons appris? »

« L'envie de poursuivre notre réflexion collective sur le sujet. La volonté (et la persuasion, s'il le faut), qu'on se donne du temps pour le faire. Se demander ce qu'on veut faire avec ça dans notre réseau et comment? Peut-être poursuivre la réflexion plus largement avec le réseau. »

Parmi ces conditions, l'idée de réfléchir toutEs ensemble est intéressante. Il a été fort apprécié que la participation à cette journée ait été si hétérogène et que de grosses boîtes acceptent de réfléchir avec de petites boîtes de formations et même des organisations bénéficiaires de ces formations.