



UN RÉEL PARTAGE DES SAVOIRS EST-IL POSSIBLE?

Une présentation de Berthe Lacharité,
coordonnatrice de projet à Relais-femmes,
dans le cadre d'un atelier tenu lors du
Colloque CRI-VIFF – *Les savoirs en action*
du 12 et 13 novembre 2009

Partage et intégration des différents savoirs : expérience de Relais-femmes

Dans cette présentation, j'utiliserai indifféremment les termes transfert, mobilisation, partage des connaissances, car Relais-femmes, malgré une réflexion assez avancée sur sa pratique, n'a pas définitivement adopté un terme ou un autre.

En premier lieu, je retracerai le parcours de Relais-femmes concernant le partage des savoirs : d'un rôle principalement de liaison entre les groupes de femmes et les universités, Relais-femmes a ensuite mis l'accent sur la formation et récemment, il a entrepris de renouveler ses pratiques de transfert de connaissances.

Puis, je dégagerai des conditions qui facilitent le partage des savoirs issues de l'expérience de Relais-femmes avant de conclure sur quelques pistes de réflexions et de travaux qui pourraient être menées dans les milieux interpellés par le partage des savoirs et l'utilisation des connaissances.

Quelques mots d'abord sur Relais-femmes

Relais-femmes est un organisme féministe créé en 1980 sur l'initiative femmes impliquées dans des groupes de femmes, le milieu universitaire et des structures étatiques. Il œuvre dans une perspective de changement social et de promotion des droits des femmes et de leurs organisations.

Relais-femmes est engagé dans différents partenariats de recherche ainsi que dans le développement d'activités de formation et d'accompagnement à l'intention des groupes de femmes et des groupes communautaires. Il soutient aussi la concertation entre les milieux féministe, communautaire, universitaire et syndical. Relais-femmes aborde des thématiques telles les pratiques démocratiques, la gestion féministe, l'intégration en emploi des femmes d'origines diverses, l'analyse différenciée selon le sexe, la violence envers les femmes, l'approche féministe intersectionnelle, la relève dans les groupes de femmes, l'économie et les femmes....

Deux périodes marquent l'histoire de cet organisme-relais : une première où le travail est axé sur la recherche et la liaison. Une seconde période où s'ajoutent des activités à plus proprement parler de transfert de connaissances : ce sont d'abord des formations de type classique intégrant des approches d'éducation populaire, puis, dans un effort de renouvellement des pratiques de transfert, sont expérimentées des formations-accompagnements.

1. Période axée sur la liaison et sur la recherche partenariale

Pendant environ vingt ans, de 1980 à 2000, Relais-femmes concentre son travail sur la liaison entre les groupes de femmes et les chercheuses universitaires surtout pour le développement de projets de recherche qui, le plus souvent, se déroulent sur un mode partenarial. Comme aujourd'hui, Relais-femmes tient notamment un rôle de coordination, de médiation dans ces partenariats de recherche. Parallèlement, il mène des recherches sur ses propres bases, en réponse à des besoins exprimés par des groupes de femmes, et dans lesquelles les objets sont déterminés conjointement avec eux. Dans ces collaborations communautaires comme dans les partenariats avec les universités, la diffusion des résultats de recherches est assurée par la production de rapports, dans la mesure du possible vulgarisés, ainsi que par

l'organisation d'ateliers, de séminaires, de colloques. Une tournée de formations est parfois organisée suite à une recherche grâce à l'obtention d'un dégrèvement pour la professeure-chercheuse. Cette façon de faire conduit Relais-femmes à une perte d'expertise (la professeure est passée à autre chose et n'est plus disponible) de sorte que lorsque d'autres groupes se montrent intéressés à ce contenu de formation un peu plus tard, on n'est pas en mesure de répondre à cette demande.

À RETENIR DE CETTE PÉRIODE

Les recherches élaborées dans le cadre des activités de Relais-femmes se réfèrent souvent à des modèles comme ceux de la recherche-action, de la recherche participative, c'est-à-dire des modèles où la collaboration entre les chercheuses et les praticiennes ainsi que l'intention de renouveler les manières de faire sur le terrain sont présentes dès le début de la démarche.

Cette coopération à toutes les étapes permet aux chercheuses de profiter directement de la connaissance terrain des praticiennes notamment pour élaborer les objectifs de la recherche, contextualiser les données, prévoir des activités de transfert adaptées au milieu. Quant à elles, les praticiennes peuvent intégrer, dans leurs pratiques, des nouvelles connaissances au fur et à mesure qu'elles sont produites.

Ce sont là des conditions assez idéales de partage et d'intégration des savoirs. Mais quand la recherche est terminée, qu'en est-il du partage de ces nouveaux savoirs avec les autres praticiennes du même secteur qui n'ont pas pris part à la recherche? Ou encore, qu'arrive-t-il quand le partenariat de recherche prend abruptement fin après la publication du rapport, parce qu'il ne reste plus suffisamment de fonds pour le transfert de connaissances?

2. Période axée sur les formations

Une nouvelle période s'amorce lorsque Relais-femmes effectue un virage *formation* au tournant des années deux mille. Il lui semble que sa proximité et sa bonne connaissance des groupes de femmes lui permettent de construire des formations adaptées à leurs réalités. De plus, il considère que des connaissances fournies par la recherche universitaire pourraient être beaucoup plus utilisées qu'elles ne le sont par les groupes de femmes pour faire face aux différents défis rencontrés dans leurs pratiques (les pratiques démocratiques, les pratiques d'intervention, les pratiques de mobilisation, les pratiques d'évaluation et autres pratiques de gestion...). Son rôle de liaison bien établi entre les groupes de femmes et les universités, Relais-femmes, par ce virage *formation*, développe celui d'agent de transfert de connaissances. Ainsi, Relais-femmes construit des formations abordant des questions qui, de façon récurrente, posent problème dans les groupes de femmes (par exemple, les formations sur L'approche par résultats, La planification du développement) ou des thèmes susceptibles de renforcer certaines pratiques (des formations autour des pratiques démocratiques et de la gestion féministe, par exemple). Des formations peuvent être adaptées afin de s'ajuster à la situation particulière d'un ou plusieurs organismes (période de croissance ou de décroissance rapide, émergence de nouveaux besoins dans la communauté où l'organisme est ancré, nouvelles exigences de bailleurs de fonds...). S'appuyant sur des résultats de recherche, le programme de formation est augmenté et mis à jour régulièrement.

Parallèlement, en réponse aux sollicitations des groupes qui veulent entreprendre tantôt une planification stratégique, tantôt une actualisation de leur mission, Relais-femmes commence à faire des

accompagnements. Ce travail d'accompagnement l'amène rapidement à prendre conscience que la démarche, pour être efficace, doit être ponctuée de formations pour approfondir des sujets qui apparaissent comme préalables au processus dans lequel est engagé l'organisme accompagné.

DOUBLE CONSTAT

Cette prise de conscience survient au moment où l'ensemble des boîtes de formation oeuvrant dans le milieu communautaire constate que les formations ne laissent pas autant de traces que souhaité. Les participantes aux formations ont rarement les conditions pour partager leurs nouvelles connaissances avec leurs collègues et encore moins entraîner celles-ci vers une modification de leurs manières de faire. Même en utilisant la formule de « formations de formateurs », les connaissances fournies sont, en fin de compte, rarement converties en nouvelles pratiques sur le terrain. D'un côté, on note que les formations ponctuelles permettent peu aux organismes de renouveler leurs pratiques, d'un autre, lors des accompagnements on constate que l'apport de contenu théorique ou scientifique enrichit la réflexion et aide à échafauder des solutions : cela donne l'idée à l'équipe de Relais-femmes d'expérimenter des formations-accompagnements.

PLUS RÉCEMMENT, DES FORMATIONS-ACCOMPAGNEMENTS SONT EXPÉRIMENTÉES

Un projet accepté par le MDEIE permet, entre 2005 et 2007, d'appliquer quelques mécanismes d'accompagnement post-formation à une formation sur La relation des femmes au pouvoir. Parmi les mécanismes expérimentés dans ce cadre, il y a les suivis individualisés et de groupe, téléphoniques et par courriels, la création sur notre site Web d'une section proposant des documents en lien avec la formation ou en lien avec les expérimentations menées par des participantes, les rencontres de retour critique sur les expérimentations ou pour approfondir des aspects de la formation restés flous.

Puis, des échanges avec une chercheure, Louise Lafortune¹, qui a élaboré, en collectif, un modèle de recherche-accompagnement-formation nous permettent de systématiser notre réflexion sur nos pratiques. Ces échanges nous confortent dans notre volonté de travailler dans une perspective de renouvellement des pratiques des groupes, mais ils nous mènent aussi à un changement de posture. Relais-femmes ne peut plus se percevoir uniquement comme un passeur, un transmetteur, un relayeur de connaissances entre les praticiennes et les chercheures, un vulgarisateur de connaissances. Il commence à se positionner comme un accompagnateur d'un changement. Ainsi, nous faisons un bond dans le renouvellement de nos propres pratiques en mobilisation des connaissances et des compétences. La recherche, la formation et l'accompagnement apparaissent de moins en moins comme des étapes séparées dans une séquence de transfert de connaissances. La recherche, la formation et l'accompagnement deviennent des moments qu'il est nécessaire de décloisonner, d'imbriquer pour favoriser le partage des savoirs et le renouvellement des pratiques.

L'accompagnement sert à la fois à une plus grande intégration des connaissances chez les participantes et au soutien de leurs groupes dans l'expérimentation de nouvelles pratiques.

¹ Louise Lafortune, professeure titulaire à l'Université du Québec à Trois-Rivières et chercheure et responsable du LIVRE de l'UQTR.

Ces dernières années, nous avons donc élaboré quelques formations sur ce modèle de formation-accompagnement : ce sont des formations de 2 jours ou 3 jours données en deux blocs. Le contenu théorique et scientifique provient des résultats de recherches récentes ou moins récentes qui sont vulgarisés. La formation comprend aussi des moments pour procéder à des analyses de situations tirées de l'intervention quotidienne des groupes et pour jeter un regard critique sur les expérimentations faites entre les blocs de formation en vue de renouveler leur pratique. Des lectures et du travail d'observation peuvent précéder la première journée de formation. Du suivi individuel et de groupe est fait entre les rencontres. Le tout s'échelonne sur une période d'au moins deux ou trois mois. À l'occasion, une rencontre supplémentaire a pu être organisée, quelques semaines ou mois plus tard, pour mettre en commun les avancées dans la mise en place des nouvelles pratiques et pour identifier des ajustements aux tentatives problématiques de renouvellement. Les groupes sont invités à envoyer une masse critique de leurs équipes à une même formation dans le but d'assurer un ancrage profond aux pratiques à renouveler.

LA FORMATION-ACCOMPAGNEMENT : QUELQUES-UNES DES DIFFICULTÉS

- avoir une masse critique de travailleuses d'une même équipe présentes à la formation-accompagnement : cela exigera un changement de culture car, dans le mouvement des femmes comme dans la plupart des milieux de travail, ce sont la formation individuelle et la formation ponctuelle qui ont la cote;
- les distances : offrir une formation constituée de deux ou trois rencontres et qui chaque fois exige un déplacement important (plus de mille kilomètres séparent Montréal et Gaspé par exemple), c'est problématique en terme de coûts. Il y a donc du travail à faire pour contrer cette difficulté notamment en participant à modifier la culture des groupes de femmes quant à l'usage des nouvelles technologies de l'information et des communications qu'ils utilisent actuellement très peu;
- on espère aussi un changement de culture du côté des bailleurs de fonds : peu d'entre eux se sont ajustés à cette pratique novatrice et la supportent, pas plus que son évaluation d'ailleurs. Pour leur part, les programmes Alliance de recherche université-communauté (ARUC) et Impact du savoir dans la communauté (ISS) au fédéral ainsi que le ministère du Développement économique, de l'Innovation et de l'Exportation (MDEIE) au provincial font une place à l'expérimentation de nouvelles pratiques de transfert de connaissances. L'UQAM avec son Service aux collectivités soutient aussi les organismes qui veulent développer des formations de type formation-accompagnement.

3. Partage et intégration des différents savoirs : des conditions facilitatrices

SUR LE PLAN DE LA FORMATION-ACCOMPAGNEMENT

- formation et accompagnement imbriqués et étalés sur une période suffisamment longue pour que les nouvelles connaissances s'actualisent sur le terrain, c'est-à-dire le temps que les accompagnées expérimentent de nouvelles pratiques et les ajustent et pour qu'elles puissent développer les nouvelles compétences requises;
- les instances décisionnelles de l'organisme soutiennent la présence de toute l'équipe de travail (ou une bonne partie) à la formation-accompagnement, et se montrent prêtes à y consacrer le temps nécessaire. Associer toutes les personnes concernées par un changement de pratiques tout au long du processus permet d'éviter qu'une partie des membres de l'organisme perçoivent le changement comme une imposition.

SUR LE PLAN DE LA RECHERCHE

- la recherche partenariale est un mode qui favorise une interrelation forte entre les actrices des milieux de la recherche et de la pratique : ce travail conjoint décuple la production et l'utilisation des nouveaux savoirs pour le mieux-être de la collectivité, de l'humanité même;
- les chercheuses et les praticiennes participent à toutes les étapes importantes du projet de recherche en partenariat tout en faisant en sorte que le leadership de chaque étape soit assurée par le partenaire qui en détient l'expertise principale : qu'on pense aux étapes de définition de la problématique et de l'objet de recherche, d'analyse des données, de planification de la stratégie de transfert de connaissances, de priorisation des pratiques à renouveler...;
- cette proximité des chercheuses et des praticiennes favorise la mise en œuvre de nouvelles pratiques au fur et à mesure que des résultats de la recherche en cours apparaissent.

SUR LE PLAN DES MODALITÉS

- Relais-femmes propose une grille maison aux partenaires lors du démarrage d'un projet de recherche en partenariat. Cet outil permet de mettre sur table les ressemblances, les différences, les intérêts communs et ceux propres à chaque partenaire, les retombées escomptées pour le projet et pour chaque partenaire, le temps et les énergies à consacrer au partenariat, les expertises respectives, le partage du leadership, le mode de prise de décisions, les mécanismes de gestion... Du coup, l'outil sert au suivi du partenariat et à son évaluation;
- l'expérience de Relais-femmes dans la liaison entre les groupes de femmes et les universités pour la mise en place de projets de recherche partenariale démontre que la présence d'une structure de liaison et de transfert facilite une participation continue de tous les partenaires. Ce type de structure aide à installer un processus de coopération au-delà de la complexité des situations des différents acteurs et des contextes, au-delà des cultures organisationnelles en présence, au-delà des conditions des programmes de recherche... Plusieurs types de structures de médiation-liaison-transfert existent déjà : qu'on pense au Service aux collectivités de l'UQAM, aux ARUCs, aux centres de liaison et de transfert, à Relais-femmes...

En conclusion : pistes de réflexion et de travaux sur le partage des savoirs

- la recherche en partenariat s'inspire, à plusieurs égards, de modèles de recherche participative qui favorisent la participation de tous les partenaires à chaque étape importante de la recherche, de la détermination de la problématique jusqu'à la réalisation des activités de diffusion et de transfert de connaissances. Promouvoir la recherche en partenariat peut-il rapprocher d'une réelle coconstruction des savoirs?
- le décloisonnement des activités de recherche-formation-accompagnement pourrait-il contribuer à redonner aux savoirs leur statut de bien commun? De plus, un tel décloisonnement pourrait-il concourir à valoriser le travail de transfert de connaissances réalisé par des professeures qui le font, pour l'instant, aux dépens de leur CV et de leur carrière?
- n'est-il pas important de continuer à réfléchir sur la mobilisation des connaissances d'autant plus que, présentement, les formations académiques sur ce sujet sont concentrées en management (gestion) et proposent une formule classique de changement en deux temps : premièrement, préparer au changement et, deuxièmement, imposer de nouvelles pratiques? Ne faut-il pas continuer à expérimenter des formules de transfert où l'accompagnement d'un changement et l'adoption de nouvelles pratiques soient mieux intégrés dans une démarche de coconstruction et de cotransfert des connaissances?
- des structures comme Relais-femmes peuvent faciliter le partage des savoirs parce que, notamment, leur travail de liaison les garde connectées sur les deux milieux, celui de la recherche et celui de la pratique : comment valoriser et assurer le développement de ces structures de liaison et de transfert existantes?