



De la formation aux pratiques...

Des praticienNEs réfléchissent sur
leurs pratiques de formation

2 octobre 2008

RÉFLEXION DE RELAIS-FEMMES SUR SA PRATIQUE

**Des formations/accompagnements qui renouvellent les pratiques...
Manifestation d'un transfert de connaissances réussi?**

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>

Septembre 2008

Rédaction : Madeleine Lacombe,
Consultante en développement social et communautaire

Remerciements : La réflexion de Relais-femmes, sur le transfert de connaissances, a débuté dans le cadre d'un projet financé par le MDEIE. La journée de réflexion du 2 octobre 2008 est appuyée financièrement par le MELS. Nous les en remercions.

Note : Pour des questions de fluidité le féminin utilisé dans ce texte inclut le masculin.

TABLE DES MATIÈRES

INTRODUCTION	4
I LES ACCOMPAGNEMENTS... UNE PISTE POUR LE RENOUVELLEMENT DES PRATIQUES ?.....	5
II UNE RÉFLEXION SUR NOTRE APPROCHE	6
III UNE RÉFLEXION SUR LE TRANSFERT DE CONNAISSANCES	8
3.1 La recherche	8
3.2 La formation	8
3.3 L'accompagnement.....	9
3.4 L'évaluation	10
IV PARTAGER NOTRE RÉFLEXION ET L'ENRICHIR	10
ANNEXE	12
Le concept de « renouvellement des pratiques » à Relais-femmes	12

INTRODUCTION

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. À ce titre, Relais-femmes entretient depuis plus de vingt-cinq ans des liens très étroits avec les groupes de femmes et le milieu de la recherche. Organisme de formation, de recherche et de concertation, à l'affût des changements qui traversent la société québécoise, Relais-femmes participe activement au repérage des enjeux qui sont déterminants sur la condition des femmes. Il soutient l'action des groupes en favorisant l'appropriation d'une réflexion féministe sur différents dossiers de nature politique, économique, culturelle et organisationnelle. Ses interventions sont aussi basées sur des pratiques d'éducation populaire devant mener à des transformations sociales.

Jusqu'à maintenant, la plupart des projets dans lesquels Relais-femmes s'était engagé comprenaient les étapes suivantes : recherche, diffusion des résultats de recherche et prestation de formations. L'expérience nous a cependant souvent démontré que, « formation et acquisition de nouvelles connaissances » n'égalait pas nécessairement un « renouvellement des pratiques »¹ et que les tentatives faites en ce sens par des groupes, suite à une formation, s'avéraient plutôt ardues et parfois même sources de conflit. De plus, à l'instar d'autres organismes de formation, nous avons observé une tendance plutôt attentiste et clientéliste chez les groupes face aux formations. On recherche des recettes, ou des modes d'emploi.² Dans un tel contexte, c'est aller à contre-courant que de convier les groupes à investir dans une démarche qui demande du temps, de la réflexion, une analyse critique de leurs approches, l'expérimentation de nouvelles pratiques et du suivi.

Comment nos formations pourraient-elles avoir davantage d'impact sur le processus menant à l'innovation et au renouvellement des pratiques? C'est pour tenter de répondre à cette question que Relais-femmes (équipe de travail et C.A.) a entrepris, depuis près de deux ans, cette démarche de réflexion, de conceptualisation et de systématisation du travail qu'il effectue depuis plus de 25 ans, dans le champ de la formation notamment.

¹ Voir en annexe pour une meilleure compréhension de l'approche de Relais-femmes à cet égard.

² Ce constat était aussi ressorti lors de deux rencontres de la Coalition des organismes communautaires autonomes de formation (COCAF), au printemps 2007 et 2008

I LES ACCOMPAGNEMENTS... UNE PISTE POUR LE RENOUVELLEMENT DES PRATIQUES?

Différents types d'accompagnements avaient été développés par Relais-femmes au fil des ans, tant dans le cadre de démarches de planification stratégique que de réflexions sur la mission et les pratiques des groupes, par exemple. Ils présentaient l'avantage de faire participer toutes les instances d'une organisation et de faire en sorte que les attentes des différents sous-groupes en présence (C.A., comités de travail, équipe de salariées, militantes, bénévoles...) soient prises en compte dans les démarches envisagées par le groupe. Jusqu'à maintenant cependant, seuls quelques organismes avaient pu bénéficier d'un suivi après avoir participé à une formation de Relais-femmes. Ces suivis concernaient, la plupart du temps, des tentatives d'explorer de nouvelles pratiques. Nous avons pu observer, lors de ces suivis, qu'une démarche d'accompagnement plus soutenue avec les participantes permettait une assimilation plus approfondie des notions abordées lors des formations.

Riches de ces quelques expériences positives nous avons entrepris, à titre expérimental, de systématiser notre façon de faire des accompagnements. Tout d'abord en intégrant un accompagnement à l'intérieur même d'une formation pilote donnée sur le thème de *La relation des femmes avec le pouvoir*. Nous avons choisi de donner cette formation/accompagnement en deux temps, soit deux journées qui se tenaient à un intervalle d'un mois. Les participantes étaient appelées à mener un travail d'observation durant cet intervalle. Cet exercice s'est avéré concluant dès la deuxième journée de formation, ne serait-ce qu'en comparant le degré de participation et l'apport en réflexions des participantes qui avaient fait l'exercice par rapport à celles qui ne l'avaient pas fait!

Nous avons ensuite accolé à cette formation un accompagnement postformation plus soutenu. Ces accompagnements se sont effectués sous différents modes : rencontres de suivi, suivis téléphoniques, par courriel, listes de discussion et utilisation de notre site Web. Le but des accompagnements postformation était d'aider les participantes à se servir des connaissances et habiletés acquises en formation pour renouveler, éventuellement, leurs pratiques. Ces accompagnements ont permis de vérifier le degré de compréhension des concepts abordés lors de la formation. Ils furent, dans certains cas, une occasion d'alimenter et de supporter une démarche critique des pratiques existantes dans les groupes, à la lumière des nouvelles connaissances et habiletés acquises.

II UNE RÉFLEXION SUR NOTRE APPROCHE

Transfert de connaissances ou partage des savoirs? Qu'est-ce qui définit le mieux le processus du travail que nous effectuons sur le terrain? Nous ne sommes pas encore au clair sur cette question. Le terme « transfert de connaissances » est celui qui semble être le plus utilisé pour décrire notre travail. Il réfère à un processus qui consiste à passer d'un stade de connaissances théoriques, basées sur la recherche, à un stade de connaissances applicables à la pratique du terrain. Il renvoie davantage pour nous à une forme de pratique réflexive où la réflexion est alimentée par l'interaction constante entre recherche, formation, action. Cet exercice de réflexion continue sur son action devant conduire, ultimement, à des actions qui sont, au fur et à mesure, adaptées aux nouvelles réalités sociales, dans une perspective de transformation sociale.

Le terme « partage des savoirs », quant à lui, met l'accent sur le fait que les actrices en présence dans la formation sont détentrices de différents savoirs qui, tous, doivent être mis à contribution. Il sous-tend que les savoirs, expérientiels ou académiques, sont tous utiles pour l'analyse d'une situation et qu'il n'est pas profitable, par exemple, d'exclure les savoirs expérientiels au profit des savoirs théoriques. Le terme « partage des savoirs » implique aussi de mettre en place des moyens qui permettront de mobiliser les connaissances des participantes et de les valoriser au même titre que celles des formatrices/accompagnatrices ou des chercheuses. Mais comment permettre aux participantes d'apporter leurs expériences professionnelles, au même titre que les autres, tout en favorisant une pratique réflexive et donc « critique » de leurs pratiques?

À cette étape-ci du questionnement sur nos propres pratiques, les deux termes transfert de connaissances et partage des savoirs, nous semblent mieux circonscrire l'ensemble du travail de Relais-femmes puisqu'ils décrivent des dimensions différentes qui ne s'excluent pas l'une l'autre. Notre réflexion à ce chapitre n'est pas close. Elle nous a amenées, de plus, sur une autre question qui est celle de l'«intention de départ » lorsque nous élaborons une formation.

Nous l'avons souligné déjà, notre « intention de départ » en est une de *renouvellement des pratiques par le réinvestissement de nouvelles connaissances et habiletés*. Dans les milieux féministes et communautaires par contre, nous avons plus comme approche de « respecter les besoins exprimés et le cheminement des groupes demandeurs ». Ce positionnement de départ est-il cohérent avec notre objectif de participer à un renouvellement des pratiques? Nous

positionner comme **voulant induire** un changement orienté/prescrit, tout en respectant le rythme du groupe face à cet objectif de renouvellement de ses pratiques, serait-il plus aidant? Cela nous semble une piste de réflexion importante parce que cette « intention de départ » a nécessairement une incidence sur la façon de travailler avec les groupes par la suite. Comment être plus au clair avec nos objectifs (notre intention de départ) de travail à nous, dans la prestation de nos activités de formations/accompagnements par exemple?

III UNE RÉFLEXION SUR LE TRANSFERT DE CONNAISSANCES

Dans l'état de notre réflexion actuelle, le processus de « transfert de connaissances » ressemble à un processus dont les principales composantes sont : la recherche et la diffusion des résultats de recherche, l'élaboration et la prestation de formations, l'accompagnement postformation et l'évaluation. Cette séquence d'activités ne se réalisant pas toujours dans cet ordre, puisque chacune des activités peut conduire à l'identification de nouvelles façons de faire, de nouveaux besoins... qu'il sera nécessaire, à nouveau d'étudier, de partager, de faire connaître et diffuser!

3.1 La recherche

L'expérience de Relais-femmes dans ce domaine tend à démontrer qu'un réinvestissement des résultats de recherche dans les pratiques quotidiennes des groupes exige davantage que de rendre les résultats disponibles. Il faut aussi les rendre plus accessibles en faisant ressortir les principales conclusions de la recherche et le sens de ses implications pour le travail des groupes terrains. La diffusion et la transposition des contenus de recherche sont donc des enjeux très importants en ce qui concerne le renouvellement des pratiques. Jusqu'à maintenant, nous avons utilisé les modes de transmission suivant : articles, résumés, fiches synthèses, mais aussi outils pédagogiques, expérimentations, guides, formations, etc. Y aurait-il des modes d'appropriation plus appropriés, dans une perspective de transfert de connaissances et de renouvellement des pratiques?

3.2 La formation

La prestation de formations, dans une perspective de transfert de connaissances, est l'un des modes d'appropriation le plus utilisés à ce jour. Mais les formations soulèvent aussi plusieurs préoccupations. Très peu de groupes, par exemple, ont une politique de formation continue. Très peu des formations offertes sont suivies par des membres de C.A., des bénévoles ou militantes. Ce sont davantage les employées permanentes qui ont accès aux formations. Et, si ces formations font habituellement l'objet d'un compte-rendu à l'équipe de travail, elles semblent rarement faire l'objet d'une transmission systématique de leur contenu à l'ensemble de l'équipe de travail et encore moins aux autres

instances de l'organisme en question. Ces constats sont aussi confirmés par la récente recherche du CFP sur le rôle de la formation³.

L'expérience nous a démontré que, plus il y avait de personnes d'un même organisme à une formation, plus il y avait de probabilités que l'organisme s'engage dans un processus de renouvellement de ses pratiques. Comment donc favoriser une participation plus grande des personnes d'une même organisation à nos activités de formation? Comment peut-on soutenir les participantes pour les aider à redonner la formation dans leur milieu et à en assurer les suivis? À ce jour, les formations de formatrices n'ont pas donné beaucoup de résultats en ce sens.

Il y a, enfin, de plus en plus de demandes pour la prestation de formations plus pointues et adaptées à la réalité particulière de chaque groupe. Cela peut donner des résultats intéressants, mais peut aussi provoquer des effets non désirés, comme celui d'accentuer le travail en silo. Comment, dans un tel contexte, nos formations pourraient-elles avoir davantage d'impact sur le renouvellement des pratiques des groupes, dans une perspective de transfert de connaissances et de partage des savoirs?

3.3 L'accompagnement

À ce stade-ci de notre réflexion, il nous apparaît que l'accompagnement devrait, idéalement, être inclus dans la structure de toute formation prétendant s'inscrire dans un processus de transfert de connaissances. Le but des accompagnements est de mieux outiller et soutenir les participantes et leurs groupes dans l'utilisation des nouvelles connaissances et habiletés, acquises en formation, pour questionner et renouveler certaines de leurs pratiques. Les accompagnements poste formation peuvent prendre différentes formes : rencontres de suivi, suivis téléphoniques, par courriel, listes de discussion et utilisation de sites Web. À ce jour, notre expérience démontre cependant que, malgré l'emballement de départ par rapport à l'idée de poursuivre la démarche amorcée, les participantes ne font pas appel spontanément à ces possibilités suite à la formation et qu'il faut sans cesse les relancer.

Les accompagnements soulèvent aussi leur lot de questionnements. Dans quelles conditions, par exemple, les accompagnements peuvent-ils

³ *Rôle de la formation dans les groupes dans le contexte sociopolitique actuel*, Centre de formation populaire (CFP) <http://www.lecfp.qc.ca/quoide9/DebatForm35.pdf>

mieux supporter les participantes dans la mise en œuvre du changement ou du renouvellement de certaines de leurs pratiques? Quelles autres possibilités pourraient être explorées pour soutenir les groupes dans ce cheminement? Comment dépasser, quand elles se présentent, les résistances des groupes à transformer leurs pratiques? Comment les aider à mieux s'approprier les nouveaux savoirs acquis? Accompagner... jusqu'où? Jusqu'à quand?

3.4 L'évaluation

On peut concevoir des méthodes et des outils pour évaluer chacune des activités du processus de transfert de connaissances : évaluation des formations, de la transposition des résultats de recherche, des accompagnements, des outils de travail, du niveau de satisfaction des participantes, de la rencontre des objectifs de formation et d'accompagnement, etc. Ces évaluations nous permettent, par la suite, de renforcer certains aspects des formations/accompagnements ou de procéder à des changements nécessaires. Elles mènent aussi parfois à la découverte de nouveaux besoins, de nouvelles approches qui nous lanceront vers de nouvelles pistes de travail...

Il est plus difficile, pour le moment, de concevoir une méthode d'évaluation de tout le processus de transfert de connaissances. Cet aspect de l'évaluation reste donc un défi à relever pour l'instant. Défi qu'il serait intéressant de relever si nous voulons répondre à la question, fondamentale, *comment et dans quelles conditions le processus de transfert de connaissances peut-il mener à une pratique réflexive et renouvelée?*

IV PARTAGER NOTRE RÉFLEXION ET L'ENRICHIR...

Les activités de Relais-femmes visent avant tout le développement du pouvoir d'agir des groupes sur leur environnement et le renouvellement de leurs pratiques. C'est dans une telle perspective que la réflexion sur notre travail et la tentative de le systématiser prenait tout son sens. Comme vous aurez pu le constater, elle nous a aussi laissées avec un certain nombre de questions, dont celles-ci : ce défi de pratiques renouvelées, pour demeurer pertinent, ne se pose-t-il pas aussi pour les organismes de formation? Comment transformer nos propres pratiques, afin d'atteindre nos objectifs de travail? Nous questionner sur le processus de transfert de connaissances peut-il nous amener vers des pistes de travail renouvelées? Ces questions restent ouvertes.

Dans ce travail de formation/accompagnement des groupes, Relais-femmes côtoie et collabore avec des personnes d'autres boîtes de formation, des chercheuses et des bailleurs de fonds qui ont développé des expertises dans le domaine du transfert de connaissances. Elles partagent aussi nos objectifs de renforcement des capacités des groupes et de transformation sociale. Nous souhaitons maintenant associer ces partenaires à notre réflexion afin de l'enrichir et ainsi jeter les bases pour la création d'un lieu d'échange sur le transfert de connaissances.

L'équipe de Relais-femmes

ANNEXE

Le concept de « renouvellement des pratiques » à Relais-femmes

L'articulation du courant de pensée féministe des années soixante-dix est venue donner un essor au mouvement naissant des groupes de femmes au Québec et une coloration toute particulière à ses interventions. Il leur a permis notamment de sortir de l'approche du « cas à cas » souvent utilisée par les institutions en inscrivant leur action dans un cadre plus politique, celui de l'analyse du système patriarcal. Cette inclusion des dimensions sociales et politiques aux différentes problématiques auxquelles les femmes étaient confrontées les a donc menées vers des types d'interventions plus collectives. Au fil des expériences, elles ont développé des approches critiques et des outils d'intervention adaptés à une époque donnée.

Mais les réalités sociales changent. La libéralisation des marchés et la mondialisation, pour ne nommer que ceux-là, viennent transformer les enjeux sociaux nationaux, régionaux et locaux ainsi que les conditions de vie des gens. De plus, en ce qui concerne la question de l'égalité des hommes et des femmes, on doit bien reconnaître que si les femmes occupent de plus en plus la sphère publique, on est toujours loin de la parité en ce qui concerne leur représentation. Inversement, peu d'hommes encore ont investi la sphère privée qui continue, elle, de reposer majoritairement sur le dos des femmes. Le système patriarcal perdure encore et toujours. Son discours s'est tout simplement ajusté aux nouvelles valeurs ambiantes. Dans ce contexte mouvant, les approches, ainsi que les connaissances sur lesquelles elles s'appuient, risquent de devenir obsolètes si elles ne sont pas alimentées par de nouvelles données et adaptées aux réalités sociales actuelles.

La conjoncture sociale, toujours en mouvement, nécessite que les groupes de femmes et communautaires puissent prendre du recul pour pouvoir réfléchir sur leur action, leur discours, leurs formes d'intervention et leurs stratégies. Comment en effet contribuer à la transformation sociale sans se donner des temps de réflexions sur notre travail, d'appropriation de nouvelles connaissances et de transformation de nos pratiques? C'est ainsi que Relais-femmes a choisi d'entreprendre cette démarche réflexive sur sa propre pratique. Comment prétendre, si non, guider les groupes vers une pratique qui donne plus de place à la réflexion?