



Expériences / Experiments / Experiencias

Partage de savoirs en développement social municipal

Claude Champagne

Centre St-Pierre, Montréal, Canada
memocc@videotron.ca

Les communautés de pratique (CP) sont maintenant mises en place dans une diversité de lieux de travail pour favoriser l'apprentissage et le partage de savoirs. L'auteur pose un regard réflexif sur son travail d'animateur et d'accompagnateur depuis douze ans du Forum des intervenants municipaux en développement social (FIMDS) à la Ville de Montréal. Cette CP multidisciplinaire répond au besoin de développer des compétences collectives pour mieux assumer les responsabilités dévolues aux villes en matière de développement social. Dressant un bilan critique des stratégies pédagogiques utilisées, l'auteur cible des conditions favorisant les apprentissages et un plus grand transfert de savoirs et d'expertises dans les milieux visés. Il se demande enfin comment exercer plus d'influence et assurer une pérennité, même si des enjeux de pouvoir entre des élus, des gestionnaires et des intervenants (incluant l'animateur) peuvent parfois freiner le développement d'une culture d'apprentissage et d'innovation.

Mots-clés : partage et transfert de savoirs, communauté de pratique et cercle d'apprentissage, développement social municipal, interactions et relations de pouvoir

Communities of Practice (CP) are now being implemented in a variety of workplaces to promote learning and knowledge sharing. The author takes a reflective look at his work as a facilitator and accompanist for the past twelve years of the municipal social development stakeholder Forum at the City of Montreal. This multidisciplinary CP addresses the need to develop collective skills to better meet the social development responsibilities of the cities. By critically assessing the pedagogical strategies used, the author focuses on conditions conducive to learning and a greater transfer of knowledge and expertise in the targeted environments. Finally, he wondered how to exert more influence and ensure sustainability, even if power relations between elected officials, managers and stakeholders (including the facilitator) can sometimes hinder the development of a culture of learning and innovation.

Keywords: knowledge sharing and transfer, community of practice and learning circle, municipal social development, interactions and politics

Las comunidades de práctica (CP) se están estableciendo en una diversidad de lugares de trabajo para promover el aprendizaje y el intercambio de conocimientos. El autor hace una mirada reflexiva sobre su trabajo como animador y acompañante desde hace doce años del Foro de ponentes municipales en desarrollo social en la ciudad de Montreal. Este CP multidisciplinario responde a la necesidad de desarrollar competencias colectivas para asumir mejor las responsabilidades que incumben a las ciudades en materia de desarrollo social. Al hacer un balance crítico de las estrategias pedagógicas utilizadas, el autor se centra en las condiciones que favorecen los aprendizajes y una mayor transferencia de conocimientos y pericias en los medios destinatarios. Por último, se pregunta cómo ejercer más influencia y garantizar una perennidad, incluso si las relaciones de poder entre los representantes electos, los gestores y los participantes (incluido el animador) a veces pueden obstaculizar el desarrollo de una cultura de aprendizaje e innovación.

Palabras clave: intercambio y transferencia de conocimientos, comunidad de práctica y círculo de aprendizaje, desarrollo social municipal, interacciones y relaciones de poder

Introduction

Les villes font de plus en plus face à des défis complexes tout en occupant de nouveaux champs : lutte contre la pauvreté, inclusion et mixité sociale, intégration des personnes immigrantes et réfugiées, sécurité alimentaire et agriculture urbaine, accessibilité au logement et démocratisation de la culture, préservation de l'environnement et du patrimoine, sécurité publique, transport collectif et mobilité des personnes, etc. Comme les autres municipalités, la Ville de Montréal est enfin reconnue comme un gouvernement de proximité et non plus comme une simple « créature » du gouvernement du Québec ayant des pouvoirs subsidiaires depuis l'adoption en 2017 du projet de loi 121 intitulé « Loi augmentant l'autonomie et les pouvoirs de la Ville de Montréal, métropole du Québec » (cf. : Charte de Montréal, loi 10, 122, Charte des cités et villes).

Les relations avec Québec ont été depuis remodelées avec des responsabilités accrues pour les municipalités en matière d'environnement, de développement social et d'occupation du territoire, sans compter la conclusion d'un nouveau pacte fiscal accordant un point de la taxe de vente sur la consommation comme source de revenu supplémentaire. Un statut particulier est reconnu et accordé à Montréal avec des clauses d'exception et des sommes supplémentaires pour mieux s'acquitter notamment de ses responsabilités sur le plan de l'immigration ou du développement économique.

Le développement social (DS), bien qu'il soit considéré comme un des quatre piliers du développement durable avec le développement économique, culturel et environnemental, reste méconnu au sein de l'appareil municipal. On l'associe et on le réduit encore trop souvent à des problématiques comme la pauvreté et l'itinérance. Le défi demeure d'en définir les caractéristiques au niveau municipal et de mobiliser des compétences propres à ce milieu. Celles-ci font appel et prennent appui sur des disciplines académiques variées : sciences sociales, politiques, juridiques, économiques, administratives et environnementales, urbanisme, géographie, architecture et aménagement du territoire, santé, transport, loisir, culture, communications, histoire, etc. L'art de les combiner s'apprend moins à l'université que dans des applications et des expérimentations concrètes auprès de milieux et communautés aux échelles et compositions variées.

Former pour transformer

À l'emploi du Centre St-Pierre (CSP), mon travail s'appuyait sur des valeurs et des stratégies pédagogiques qui consistent à promouvoir la transformation sociale en redonnant le pouvoir de la parole à des personnes exclues et sans voix ainsi que le pouvoir d'agir aux groupes communautaires qui interviennent auprès d'elles¹. Des apprentissages se réalisent à travers des actions et des interactions entre des gens qui partagent leurs questions, expériences et expertises, que ce soit lors de formations ou de forums d'échange en DS tenus dans plusieurs régions du Québec. Des regards croisés sont ainsi encouragés et permettent de cultiver des complicités inhabituelles entre des groupes et des personnes aux cultures variées. Cela fut aussi le cas dans des jeux de rôles d'une durée d'une journée que j'ai conçus et animés pendant plus d'une quinzaine d'années sur le thème du DS et de la participation citoyenne et dans lesquels les participants campaient un rôle social différent de celui qu'ils occupent ordinairement, avec ou sans pouvoir.

1. L'auteur fut tour à tour formateur, animateur et accompagnateur du Centre St-Pierre (CSP), un centre d'éducation populaire et de formation continue pour adultes. Le CSP dessert principalement des groupes communautaires et leurs regroupements sur l'ensemble du territoire québécois. Fort d'une expérience de 34 ans avec ces clientèles diversifiées, il a su exporter cette expertise au sein de différentes communautés de pratique, notamment le Forum des intervenants municipaux en développement social (FIMDS) à la Ville de Montréal. Aujourd'hui pigiste, il s'intéresse toujours à tout ce qui concerne le développement social intégré et la participation citoyenne.

Grâce à une bonne réputation acquise dans ces réalisations, deux professionnelles de la Ville de Montréal viennent alors m'interpeller en novembre 2007 pour organiser et animer clé en main des formations collectives pour le compte d'un cercle volontaire d'apprentissage : le Forum des intervenants municipaux en développement social (FIMDS). J'accepte de le faire à la condition d'être appuyé par un Comité de coordination et d'organisation (COCO) qui sera constitué de sept professionnels représentant des disciplines différentes et occupant des fonctions diverses tout en intervenant à partir de lieux d'ancrage et de territoires aux aires géographiques variées tel qu'un service central de l'appareil municipal, un arrondissement ou un milieu de vie en HLM.

Depuis mars 2008, 44 formations ont eu lieu au rythme de trois à quatre fois par année. Elles ont traité de thèmes aussi variés que les changements démographiques et l'adaptation des services qu'ils induisent, la participation citoyenne, la gestion de projets et de conflits, la collaboration et le partenariat, les relations interculturelles, l'urbanisme, le développement économique, la transition sociale écologique, la culture et le sport comme leviers du développement social.

Ce récit de pratique porte sur mon accompagnement durant 12 ans de ce cercle d'apprentissage qui a émergé dans le secteur municipal montréalais. La relecture de 44 compilations d'évaluations individuelles et de 12 bilans annuels déposés auprès des bailleurs de fonds est à la base de cet article. S'ajoute à cela une revue des analyses produites et partagées avec les membres du COCO du FIMDS et deux collègues du CSP qui m'ont observé et guidé dans mon rôle d'accompagnement lors de deux réflexions stratégiques.

Nos observations portent, dans un premier temps, sur les conditions et les fondements qui ont permis au cercle d'apprentissage d'émerger, tout en rappelant les objectifs recherchés au départ par les participants. Dans un deuxième temps, nous assistons à une prise de conscience plus claire et évolutive de compétences individuelles et collectives à développer, facilitée par l'emploi d'une diversité de méthodes et de stratégies pédagogiques qui font l'objet d'un regard critique. Sont ensuite mis en lumière les enjeux de pouvoirs qui peuvent favoriser ou freiner une culture d'apprentissage, incluant le rôle pivot joué par l'animateur et l'organisateur des formations du FIMDS. La diversité des lieux d'ancrage et d'intervention des participants ainsi que les écarts d'âge et de niveaux de diplôme posent déjà tout un défi au plan de l'apprentissage collectif. Il en est tenu compte dans les pistes d'action que nous proposons, dans un quatrième temps, en vue d'assurer un leadership partagé et une pérennité à ce cercle d'apprentissage.

Les fondements du FIMDS

Né en 2006, le Forum des intervenants municipaux en développement social (FIMDS) de Montréal se construit depuis 2007 comme une communauté de pratique avec comme action centrale l'organisation de formations collectives. Il privilégie alors la stratégie du cercle d'apprentissage en matière de partage et de transfert de savoirs. Ce besoin de partage entre certains professionnels de la ville s'est manifesté à quelques occasions dans le passé autour de certaines politiques, programmes et pratiques, mais jamais sur une aussi longue durée et avec autant de continuité.

Cet espace multidisciplinaire de partage et de mobilisation de savoirs de divers ordres (savoirs, savoir-faire et savoir être) constitue une nouvelle forme d'apprentissage pour toute organisation qui se dit apprenante et veut innover. Encore, rare, il n'existe à notre connaissance que deux autres communautés de pratique au Québec qui se penchent spécifiquement sur le développement social municipal, soit les anciens agents de développement rural rassemblés au sein de la Fédération

québécoise des municipalités (FQM) et des fonctionnaires du Réseau des grandes villes, animés depuis 10 ans par le Réseau québécois des villes et villages en santé (RQVVS) fusionné aujourd'hui avec l'organisme Carrefour Action Municipale et Famille.

Sa composition

Le FIMDS rassemble quelque 35 professionnels aux fonctions et disciplines diverses : des conseillers en développement communautaire ou en relations interculturelles, des agents de développement qui s'occupent de la programmation et d'équipements en matière d'activités culturelles et sportives incluant l'animation de jardins collectifs, des organisateurs communautaires en HLM et des conseillers en concertation civile rattachés à des postes de police et la population de certains quartiers. Il compte aussi dans ses rangs des conseillers en planification ou en aménagement rattachés à des arrondissements ou au Service de police de la Ville de Montréal (SPVM), des agents culturels et des bibliothécaires, quelques chefs de Division, des urbanistes et des chercheurs.

En 2019, 67 professionnels divers, âgés entre 28 et 65 ans, ont participé à une ou plusieurs des trois formations offertes. Ils proviennent surtout de 12 à 16 arrondissements sur les 19 que compte la ville, de l'Office municipal d'habitation de Montréal (OMH-M) et de deux à sept services centraux différents. Parmi ceux-ci, on retrouve le Service de la Diversité et de l'inclusion sociale (SDIS) incluant le Bureau d'intégration des nouveaux arrivants (BINAM), le Service du greffe, le Service des grands parcs, la Direction des bibliothèques du Service de la culture, le Bureau de la transition écologique et de la résilience, le Service du développement économique et de l'urbanisme, le Service et la Division du patrimoine. Dans le passé, des professionnels du Service de l'Habitation, du Bureau de la Ville intelligente (maintenant dénommé Laboratoire de l'innovation urbaine de Montréal - LIAM), puis du département qui traite et produit des analyses statistiques, ont également participé aux formations offertes. C'est aussi le cas des coordonnateurs des conseils mis sur pied par le conseil municipal pour documenter et émettre plusieurs avis : Conseil jeunesse, Conseil interculturel de Montréal, Conseil des Montréalaises.

La participation du personnel permanent syndiqué et membre du syndicat indépendant des professionnels est volontaire et non obligatoire. Les employés occasionnels ou provisoires (en fonction supérieure) peuvent aussi participer à des activités collectives de formation offertes dans le cadre de cercles d'apprentissage. C'est également le cas pour des stagiaires embauchés durant six mois dans le cadre d'un Programme de parrainage professionnel (PPP) visant à développer une relève.

Deux soutiens financiers importants

Les formations sont gratuites grâce à un soutien financier récurrent mais non acquis de la part du Service de la diversité et de l'inclusion sociale (SDIS) et, pour une large part, du Comité mixte en développement professionnel (CMDP) lui-même rattaché au Service des ressources humaines de la ville. Composé à parts égales de représentants du syndicat des professionnels et de la partie patronale, ce comité encourage le perfectionnement et la formation continue de ces employés en finançant leur participation à des formations individuelles universitaires, à des congrès, colloques ou séminaires et des délégations, ici comme à l'étranger. Le CMDP soutient également des formations collectives organisées par des groupes de co-développement et des communautés de pratique tels que le FIMDS et un réseau de bibliothécaires. Un tel soutien s'avère précieux et constitue certainement une des conditions de base clés qui favorisent l'existence, le maintien et l'évolution du FIMDS.

Le SDIS, de son côté, est l'un des 24 services centraux que compte la Ville. Sous l'autorité de la Direction générale adjointe de la Qualité de vie, on retrouve également le Bureau de la transition écologique et de la résilience et d'autres services centraux comme l'environnement, le développement économique, l'habitation, la culture. Le SDIS compte tout près d'une soixantaine d'employés, des professionnels et du personnel de soutien répartis dans quatre équipes : la Division de lutte contre la pauvreté et l'itinérance, la Division des relations interculturelles et luttes aux discriminations, le Bureau d'intégration des nouveaux arrivants et une Section soutien à la planification et l'évaluation.

Le FIMDS constitue un réseau unique comme lieu de rencontre, d'apprentissage et de concertation entre des services centraux et arrondissements avec un partage horizontal plutôt que vertical d'expertises dans une organisation hiérarchique davantage accoutumée à fonctionner selon des logiques descendantes et prescriptives, de haut en bas, quant au développement et l'application de politiques et de programmes divers. Une certaine humilité s'impose toutefois. En effet, le FIMDS rejoint 35 à 40 professionnels sur les 125 qui œuvrent, de près ou de loin, au développement social dans une ville qui compte 28 000 employés. Montréal, c'est d'abord et aussi 103 élus, quatre partis politiques municipaux dont l'un regroupe des élus indépendants et quatre instances décisionnelles : 19 arrondissements, un conseil municipal, un exécutif et un conseil d'agglomération qui regroupe les banlieues et villes non fusionnées avec la réforme municipale de 2003.²

Pour le CMDP, les formations collectives doivent permettre le développement de compétences individuelles et collectives à moyen ou long terme. Voilà pourquoi il importe autant de se référer à des pratiques passées, parfois méconnues de plusieurs participants, tout en permettant de développer de la prospective pour les défis à venir. La démonstration doit être faite des bénéfices escomptés et réalisés par les participants, incluant leur partage des apprentissages avec des collègues de leur équipe ou avec d'autres que l'on retrouve au sein d'autres unités, services ou communautés.

Objectifs des formations

Les formations proposées par le FIMDS visent à briser l'isolement de ces intervenants et à faciliter le partage de réflexions, de visions et de pratiques tout en cherchant à développer une lecture collective des enjeux ainsi que des approches globales et intégrées en matière de DS. C'est d'ailleurs ce qui motive le plus ces professionnels à y participer. Plus précisément, les objectifs consistent à :

- Favoriser le développement continu, professionnel et personnel des intervenants municipaux en développement social.
- Mettre à jour et partager des connaissances et des pratiques dans divers domaines ou sujets qui ont trait au développement social.
- Partager une vision commune du développement social municipal et bâtir progressivement ensemble ce champ d'expertise.

Mais à quel point ces objectifs sont-ils atteints ? Comment s'effectue réellement le partage et le transfert de savoirs ? Quels en sont les effets ? Quels sont les obstacles qui se dressent et quels écueils faut-il éviter pour faire en sorte que ce groupe soit une véritable communauté de pratique apprenante, à commencer par la posture de l'animateur et le type de démarches pédagogiques

2. Un organigramme illustre bien la structure organisationnelle de la ville de Montréal dont il est question ici : https://ville.montreal.qc.ca/pls/portal/docs/page/prt_vdm_fr/media/documents/organigramme.pdf. Voir aussi la courte vidéo « Comprendre ma ville » : www.youtube.com/watch?v=nGIMtK0jRQM.

qui sont construites et proposées ? Est-ce que l'« interaction communicationnelle » plutôt que la transmission et la diffusion verticales et unilatérales de connaissances prime vraiment au sein d'une telle communauté de pratique ? Est-ce que cela ne pourrait pas être davantage le cas ? Quelle évolution constatons-nous depuis 12 ans ?

Deux motivations majeures à participer aux formations

La présence des participants aux formations a d'abord été motivée par une insécurité relative à la définition et la description de tâches que comportait la création de ces nouveaux postes de professionnels, des attributions et responsabilités dont ils devaient s'acquitter. Certains étaient mal à l'aise face au flou existant tandis que d'autres, au contraire, se montraient heureux de jouir de cette latitude. Il n'est pas étonnant que ce rôle ne soit pas toujours connu ou bien compris par des collègues et décideurs, élus ou gestionnaires.

Outre cette préoccupation, la seconde motivation tient aux caractéristiques et responsabilités propres au développement social municipal, qui gagnent à être mieux définies et circonscrites, à la différence du réseau de la santé publique et, en particulier, des centres locaux de service et de santé (CLSC) depuis longtemps accoutumés à traiter de ce type de développement. Compte tenu des changements démographiques et de l'évolution des interrelations qui s'opèrent au sein de la population, on peut constater que le développement social municipal est appelé à être redéfini, co-construit, réactualisé et remodelé constamment.

À l'aide de personnes-ressources invitées, les premières formations ont permis d'identifier comment le DS s'inscrivait dans l'histoire, l'ADN et les responsabilités de la ville en la matière. Les participants ont été conviés à préciser leur rôle et à mieux promouvoir les caractéristiques du DS municipal à partir de leur expérience, au-delà de la définition généralement admise :

Le développement social fait référence à la mise en place et au renforcement des conditions requises pour permettre, d'une part, à chaque individu de développer pleinement ses potentiels, de pouvoir participer activement à la vie sociale et de pouvoir tirer sa juste part de l'enrichissement collectif, et, d'autre part, à la collectivité de progresser socialement, culturellement et économiquement dans un contexte où le développement économique s'oriente vers un développement durable, soucieux de la justice sociale.³

Durant les exposés et les propos échangés lors des formations du FIMDS, d'autres dénominations plus précises ont permis d'exposer plus clairement ce qui caractérise le DS municipal, bien qu'il soit aussi l'œuvre de plusieurs partenaires institutionnels et communautaires avec qui la ville collabore et partage ses mandats. Des dénominations comme le développement de la qualité de vie ou le développement global et intégré de communautés territoriales y sont souvent associées. La cohabitation harmonieuse de diverses catégories de population et l'inclusion sociale font également partie de ses préoccupations, en particulier l'intégration et l'avenir des nouveaux arrivants et des jeunes. Des approches telles que la participation citoyenne sous des formes diverses et une démocratie plus participative sont encouragées de manière à favoriser un développement plus probant et humain. Une définition du DS municipal incluant ces termes mériterait certainement d'être développée et diffusée largement.

Le DS municipal se traduit aussi par des réalisations et innovations qui relèvent des responsabilités, compétences et domaines d'intervention de la ville. Parmi les exemples fournis par les membres du FIMDS au cours des formations collectives, on retrouve :

3. Forum régional en développement social de l'Île de Montréal (FRDSÎM), Regard sur la Biennale sur le développement social de Montréal 2015 / Un événement réussi, porteur de stratégies gagnantes, juillet 2015, p. 2.

- La mise en place d'aménagements et d'équipements adaptés en réponse à des besoins sociaux.
- L'accès à des environnements sains et conviviaux qui facilitent la socialisation, le transport actif ou de saines habitudes de vie incluant la pratique de sports divers.
- L'accessibilité universelle et architecturale des équipements, services et immeubles municipaux aux personnes handicapées ou à mobilité réduite.
- La médiation sociale et culturelle pratiquées dans les parcs et les milieux environnants aux abords de résidences.
- Le partage de données dont la ville dispose pour en faire des données ouvertes qui pourront être bonifiées et croisées par l'apport des citoyens.

S'ajoutent à cela le programme et des projets de revitalisation urbaine intégrée (RUI), d'autres qui favorisent l'avènement d'une ville « amie » des aînés et des familles. La réduction des inégalités sociales et l'atténuation de souffrances reliées à une situation d'itinérance, tout en assurant la sécurité publique, figurent aussi en bonne position. Tout ce qui permet de cultiver sécurité et autonomie alimentaire, en plus de combattre le gaspillage, est aussi digne de mention : l'agriculture urbaine, la mise en place, la gestion et l'animation de jardins collectifs et communautaires, de marchés publics, de cuisines collectives ou d'épiceries solidaires, puis de ruelles vertes. Enfin, on peut aussi faire référence à des services municipaux sensibilisés aux problématiques sociales et qui doivent mieux s'arrimer avec d'autres pour s'en occuper.

Les plus récentes formations ont porté sur la transition sociale et écologique à effectuer de même que sur les mesures et outils les plus appropriés pour évaluer et juger de l'impact des gestes posés pour les groupes et populations visés. Ce réseau d'apprentissage s'avère donc précieux pour développer et stimuler des pratiques inspirantes et innovatrices, bien qu'il ne soit pas toujours aisé d'en évaluer les effets.

Développer des compétences individuelles et collectives

La mise en place d'une communauté de pratique sur une base volontaire avec les membres du FIMDS en tant qu'agents de développement territorial de diverses natures est d'autant plus pertinente que leur métier « (...) compte des pratiques de liaison qui exigent un ensemble complexe de compétences acquises en partie aussi par le partage entre pairs (...) dispersés sur divers territoires et engagés dans plusieurs mandats différents. » (Lachapelle, 2017 : 127)

Au cours des formations, différentes habiletés à développer ont été nommées et ciblées par les membres. Parmi les compétences individuelles et collectives visées y figurent :

- Des manières de développer, planifier et évaluer des politiques, des plans d'actions et des projets d'impact collectif.
- Des habiletés politiques et communicationnelles au service d'un leadership partagé, rassembleur, mobilisateur, convaincant et inspirant.
- Des habiletés pour travailler en équipe, en concertation et en partenariat.
- Une capacité d'empathie consistant à se mettre à la place de l'Autre, qu'il s'agisse de la posture ou de la position sociale d'un intervenant ou acteur du développement.
- Des capacités à mobiliser et à faire participer les gens concernés puis à développer des relations variées avec des acteurs aux cultures diverses.
- Des habiletés de négociation, d'adaptation, de gestion de controverses et de conflits.

Plusieurs énoncés ci-dessus renvoient au fait qu'agir « avec compétence suppose de savoir interagir avec autrui » (Lainey et Pelletier, 2016 : 81). À cela, il faut ajouter une capacité de réflexivité qui réfère à la « nécessité d'apprendre de ses apprentissages, de réfléchir à ses actions et de les transformer » (Robitaille, 2016 : 110). Au-delà de savoirs relatifs à de nouveaux concepts et approches qui permettent d'appréhender les nouvelles réalités, il s'est avéré pertinent d'être aussi en contact avec des savoirs faire et des savoirs être qui font partie de compétences tacites développées dans des savoirs expérientiels, et souvent peu formalisées. Il serait bien illusoire de croire qu'un individu puisse à lui seul combiner tous ces types de savoirs, encore moins posséder ou développer toutes ces compétences. C'est dans l'interaction que s'actualisent les différents savoirs :

Une personne compétente agit non seulement sur la base des compétences qui lui sont propres, mais également en modulant ses actions en fonction de celles de ses collègues de travail. (...) Agir avec compétence dans une situation donnée, c'est s'ajuster aux actions des autres, c'est tirer parti des conseils d'un collègue, c'est se référer à ce que ferait une autre personne dans une situation similaire. (Lainey et Pelletier, 2016 : 81).

En outre, il faut surtout s'habiller à « agir en situation » (Le Boterf, 2015), soit de faire face à des imprévus avec d'autres collègues de travail et partenaires du développement incluant les personnes concernées. « Savoir-agir en situation » c'est aussi un « savoir combiner » ou associer les connaissances acquises et les traduire en actions les plus appropriées à poser dans une situation donnée », d'ajouter Lainey et Pelletier (2016 : 81). Cela implique une part d'incertitude et de risque.

Voilà ce que nous ont appris et ce qui s'est révélé au cours des formations qui ont eu cours. Nous retenons également qu'il n'existe aucune garantie que les compétences visées soient atteintes par le groupe, encore moins de manière égale entre les individus. Les points de départ ne sont pas les mêmes, ni les contextes d'intervention. Bien qu'il faille tenter ensemble de développer une plus grande débrouillardise polyvalente face à toutes sortes de situations, il est impossible de tout prévoir ce qui peut résulter de chacune des pistes d'action ou d'interventions retenues. Celles-ci comportent toujours une part d'imprévu et peuvent même provoquer un certain nombre d'effets pervers.⁴

Enfin, rien n'interdit de se pencher lors de chaque formation sur les compétences que les participants souhaitent ou croient avoir développées. Une entente préalable sur les compétences à développer est préférable au fait de se les faire imposer ou prescrire uniquement par une autorité hiérarchique.

Interrogeons-nous maintenant sur les meilleures manières et stratégies pour développer de telles compétences individuelles et collectives.

Le déroulement général des formations

Les thématiques traitées sont d'abord déterminées par une discussion au sein d'une rencontre du COCO, précédée d'une compilation des réponses apportées à ce sujet par les participants dans l'évaluation écrite des apprentissages, distribuée et remplie à chaque formation. S'ajoutent à cela des réponses et réactions fournies par les participants lors d'un sondage en ligne ou réalisé sur place via l'animation d'une discussion interactive, sans compter ce que les membres du COCO et moi-même percevons et entendons durant les moments informels (pauses et repas) dans les formations. La lecture commune des enjeux qui en ressort facilite le choix des thèmes ciblés pour l'année subséquente. Celle-ci est actualisée par des informations recueillies au sujet de ce qui se trame dans la ville et des opportunités qui pourraient se présenter, à Montréal ou ailleurs sur le

4. Voir à ce sujet : Yvon Pépin (2018), *Intervention psychosociale – Perspective interactionniste stratégique*, p. 36-41.

territoire québécois : nouvelles orientations ou politiques, réorganisations et évaluations, projets en développement, sommets ou colloques à venir.

Les formations, d'une durée totale de six heures, se déroulent comme suit : accueil et échange informel durant la première demi-heure, une à deux présentations en avant-midi interrompues ou suivies d'échange, discussion en atelier ou mise en application par un exercice démarré à la fin de l'avant-midi et se poursuivant au cours de l'après-midi, tirage d'un ouvrage pertinent, partage d'outils et d'un document sur des ressources et des références utiles, conclusion-synthèse. Les présentations durent généralement 45 minutes et comportent autant que possible un temps égal de discussion.

Des dispositifs variés sont mis en place pour favoriser la prise de parole, la participation aux échanges, de même qu'au développement de nouveaux savoirs et leur mise en application : chaises alignées devant un podium sur lequel siègent des présentateurs dans le style d'une conférence traditionnelle à une agora en cercle pour des animations plus interactives, en passant par la mise en place d'îlots de discussion pour le travail en atelier.

Un arsenal d'outils est utilisé pour capter l'intérêt et susciter à des degrés divers la participation des membres du FIMDS : des présentations Power Point, de vidéos ou de résultats obtenus d'un sondage mis en ligne au préalable, l'écoute de pièces musicales, des jeux de rôles et de simulation, des procès, panels de discussion ou entrevue avec une personne ressource, un forum ouvert, la fabrication d'outils promotionnels ou d'une bannière, des visites terrain. L'usage de nouvelles méthodes d'animation fait aussi partie des apprentissages qui peuvent être alors assimilés et réinvestis à d'autres occasions, dans d'autres milieux et contextes.

Participation et apprentissage en évolution

Au fil des formations, nous avons pu constater que l'animateur du CSP ainsi que les personnes ressources externes invitées sont généralement plus à l'aise de mettre au défi les participants, car ils n'ont pas à craindre de formuler des opinions et commentaires qui pourraient être jugés comme inappropriés et nuisibles à leur propre avancement professionnel au sein de l'administration municipale. Pour leur part, les personnes ressources internes à la ville ont fini par dépasser au fil des ans cette manie de présenter seulement sous un meilleur jour leur pratique ou lieu d'intervention plutôt que d'exposer les difficultés rencontrées et de lancer des défis qui sont davantage riches en leçons et apprentissages. Une fois dépassé, le niveau premier de séduction fait place à des rencontres de partages plus authentiques et interactifs à partir desquels des bilans peuvent être tirés, tout en pointant des évolutions à favoriser.

Se sont affirmés au cours des années, les besoins de briser l'isolement, de cultiver le plaisir d'apprendre les uns des autres, de favoriser le réseautage, la collaboration et le transfert de connaissances. Et cela, malgré une pluralité d'âges et de niveaux de formation. Pour intéresser l'ensemble des participants, il faut non seulement aborder des thèmes qui les interpellent, mais bien tenir compte des styles d'apprentissage variés et des manières différentes d'appréhender la connaissance. En effet, certains participants d'esprit plus cartésien se montrent davantage mobilisés ou intéressés à connaître de nouveaux concepts tandis que d'autres, animés d'une vision plus utilitaire, préfèrent disposer de nouvelles techniques ou outils. Voilà pourquoi le mélange de théorie et de pratique demeure crucial ainsi que l'équilibre à préserver entre les deux.

Le modèle classique d'intervention, qui consiste à avoir un expert qui prescrit la marche à suivre en ayant les solutions déjà en tête, avant même d'avoir interagi avec les personnes concernées, tient

rarement la route. Encore plus, quand on doit travailler avec une multitude d'acteurs aux cultures, représentations et habitudes fort diverses et disposant, de surcroît, d'un pouvoir inégal pour résoudre des situations complexes dont les causes sont multifactorielles. Il est même contraire à l'importance de développer de l'agilité et la capacité d'« agir en situation ».

On oublie que tout intervenant, tout expert qu'il soit, doit composer simultanément non seulement avec ses clients institutionnels, mais aussi avec plusieurs autres interlocuteurs et instances qui peuvent contester son autorité et limiter volontairement et involontairement sa liberté d'action. (Pépin, 2018 : 40)

Les personnes ressources invitées à nos formations se présentent moins comme des experts que des personnes intéressées à apprendre et à perfectionner avec les participants un savoir-faire et un savoir être qui permettent de surmonter des difficultés et des obstacles. Toutefois, face aux ambiguïtés et la complexité des enjeux et des défis à relever en collaboration avec une grande variété de partenaires et d'acteurs du développement, nous avons pu remarquer que le niveau de confort et de tolérance ressenti dans les fonctions exercées est très variable d'un professionnel à l'autre, au sein même du FIMDS. Pour certains, le besoin et l'assurance irréalistes d'avoir une bonne recette ou une boîte à outils en main à appliquer ou à utiliser en toutes circonstances, dans toutes les situations, contextes ou milieux se font persistants. Cette tendance, souvent exprimée comme un besoin ou un but à atteindre, peut-elle entraîner certains participants à se désintéresser de certaines formations jusqu'à manifester un manque d'ouverture face aux propos émis par d'autres professionnels ? Si c'est le cas, ne faudrait-il pas déplorer de rater ainsi une belle occasion de s'habiliter à développer une pratique réflexive grâce à des lectures partagées et des regards croisés ? Au lieu de développer un agir en situation, bien adapté à des circonstances différentes, ne s'empêche-t-on pas d'observer des attitudes et des comportements qui peuvent s'avérer nuisibles à l'engagement et à la mobilisation d'acteurs, de collaborateurs et de partenaires pertinents ?

Des outils d'évaluation et des résultats transitoires

Pour vérifier le degré d'atteinte des objectifs et les effets que produisent ou non les formations, nous nous abreuons à plusieurs sources. Il s'agit d'abord d'être attentif aux propos émis par les participants dans des évaluations écrites ou lors de discussions informelles ayant cours lors des périodes de pause et de dîner accordées durant les formations. Il faut également entendre les avis émis par les membres du COCO lors des rencontres durant lesquelles ils réagissent et bonifient l'évaluation déjà exprimée par les participants.

Nous prêtons également beaucoup d'attention aux effets des formations à travers des commentaires et échos qui nous parviennent après-coup de la part de certains professionnels. Ceux-ci nous permettent de constater certaines retombées ou résultats transitoires obtenus par la suite, tels que l'établissement de nouvelles collaborations et pratiques, le partage d'informations et de connaissances auprès d'autres collègues lors de rencontres d'équipes, l'invitation et l'utilisation dans leur milieu ou leur service de personnes ressources déjà reçues, vues et entendues lors de nos formations.

Les réponses données par l'ensemble des membres quant au choix des thèmes et des préoccupations à traiter l'année subséquente, qu'elles soient recueillies par le biais d'un sondage en ligne ou lors d'une animation interactive menée dans une formation, nous permettent d'identifier ce qu'il faut développer et approfondir.

Bien que l'on puisse se satisfaire des apports et retombées selon les différents bilans récoltés, les communautés de pratiques doivent être entretenues et « cultivées » comme le souligne Wenger et al. (2002) pour surmonter les défis inhérents à toute organisation apprenante.

Examinons maintenant des enjeux de pouvoir présents et leur impact sur le développement d'une culture d'apprentissage.

Enjeux de pouvoir

Rarement explicités lorsqu'on aborde les communautés de pratique (Wenger, 2005), des enjeux de pouvoir qui se trament et se déroulent en arrière-fond, doivent être pris en considération. Ainsi, a-t-on vu certains membres du FIMDS être parfois empêchés de participer aux formations offertes à défaut d'y être autorisés par un supérieur immédiat, ce dernier jugeant bien secondaire la participation à ce type d'activités en regard d'une tâche plus urgente et immédiate à accomplir. Retenons surtout le fait que des tensions inévitables peuvent avoir cours entre les différents niveaux de gestion d'un appareil municipal : des décideurs (élus ou haut-cadres), des cadres intermédiaires jusqu'aux intervenants terrain. La position occupée par des acteurs en place implique bien souvent des attentes différentes. Des intérêts parfois divergents peuvent alors surgir, voire susciter des tensions ou des conflits, que ce soit lors de l'élaboration et de l'adoption d'orientations, de politiques ou de programmes. Mais avant d'aborder ces relations, il importe de se pencher sur le pouvoir détenu par l'animateur et l'accompagnateur d'une CP qui, par le rôle central qu'il joue, peut également favoriser ou non l'apprentissage et le pouvoir d'agir.

Rôle et posture de l'animateur-accompagnateur d'une CP

Dans la littérature (Payette et Champagne, 2010; Wenger, 2005), on insiste souvent sur le rôle central de l'animateur dans une communauté de pratique. Pour le FIMDS, s'ajoute à ce rôle celui d'organisateur principal des formations. Il s'agit alors de concevoir et d'animer des démarches de formations, d'approcher et d'accompagner des personnes ressources invitées dans la préparation de leur présentation, de confectionner un dossier remis aux participants, alors précédé d'une recherche documentaire et suivi par la reproduction et la production de documents pertinents. Lors des formations, il faut favoriser un partage équitable du droit de parole et permettre la mise au jeu de problématiques et défis à relever. Un suivi doit être assuré entre les rencontres et tout de suite après, incluant la production d'évaluations et de bilans de même que la demande de financement. L'établissement de liens entre les apprentissages réalisés d'une formation à l'autre s'avère pertinent. Ce pouvoir central sur la conduite des formations doit être contrôlé, équilibré et partagé avec des représentants des différentes catégories de participants. Faute de quoi, la possibilité de faire émerger et briller l'intelligence collective risque fort probablement d'être atténuée.

À l'aide de coachings de collègues du CSP, deux réflexions stratégiques ont été menées avec les membres du COCO sur l'avenir du FIMDS et les améliorations à apporter aux formations. Des prises de conscience ont alors eu cours. L'une d'entre elles consiste justement à faire attention aux effets pervers que certaines postures peuvent causer au détriment d'une plus grande et large participation des apprenants. L'approche pragmatique de LeBossé (2016), qui favorise le développement du pouvoir d'agir des personnes et des collectivités (DPA-PC), nous a beaucoup aidés à cet égard. Ce dernier nous met en garde contre l'adoption de trois postures : celle du « militant » dogmatique qui impose ses vues et solutions, celle du « sauveur » qui prend tout sur soi et ne laisse guère de place aux autres et celle du « policier » que cherche à tout contrôler.⁵ À défaut de se méfier des postures évoquées ci-haut, l'animateur et organisateur principal risquent de nuire aux apprentissages en prenant trop de place et en minimisant le temps de discussion

5. Lire en particulier : *Soutenir sans prescrire* de Yann LeBossé (2016).

et d'échange nécessaire entre les participants. L'appel à une personne extérieure pour organiser, animer et accompagner un tel groupe constitue malgré tout un gage de neutralité et d'objectivité qui facilite la mise au défi des participants face à certaines situations.

L'expérience aidant, le contrat professionnel nous liant à la ville prévoit qu'il faut consacrer 55 heures en tout et pour tout pour organiser une seule de ces formations. Cela représente tout un investissement, nécessitant une bonne volonté politique et un soutien continu fort appréciables. Parmi les qualités et compétences requises pour exercer ce rôle, il faut retrouver : une bonne expérience d'animation et de pédagogie, une grande capacité d'écoute, d'analyse, de vulgarisation et de synthèse tout en étant conscient qu'il importe plus de faire valoir les savoirs des participants que ceux de sa propre personne. À cela, on doit ajouter la capacité de se remettre en question et de déléguer l'accomplissement de certaines tâches, en plus de ne pas craindre d'étaler et de régler des différends ou d'habiliter le groupe à faire face à des controverses lorsque les circonstances l'exigent.

Afin de permettre à la communauté de pratique d'être pleinement effective, il faut tout de même partager le pouvoir occupé par un tel rôle. À cet égard, l'existence d'un COCO dont les membres participent à la co-construction des formations, nous semble être vital. La mise en valeur et la visibilité des présentations de pratiques inspirantes faites lors des formations, constituent un autre bon ingrédient. Cela peut se réaliser par la production et une diffusion plus large d'articles ou de documents qui témoignent des apprentissages réalisés ou par la remise d'un prix lors d'un gala. On favorise non seulement une reconnaissance mais on encourage aussi la mise en relation de professionnels dont les parcours et engagements favorisent de telles pratiques. Celles-ci résultent de complicités fructueuses, voire délinquantes, établies entre plusieurs disciplines, services, arrondissements, partenaires ou acteurs du développement, incluant des citoyens. Elles défient les règles bureaucratiques, les approches en silos, les ghettos culturels et organisationnels qui empêchent trop souvent de sortir des sentiers battus. Le travail intersectoriel et multidisciplinaire s'en trouve valorisé, de même que les savoirs tacites et intuitifs qui établissent de nouveaux repères.

Dans ce contexte, le rôle de l'animateur consiste moins à chercher à avoir réponse à tout qu'à être d'un bon soutien comme conseiller ou conseillère pédagogique. Sans être un expert sur les contenus, il doit se les approprier suffisamment pour développer des scénarios et des stratégies pédagogiques pertinents. Il doit être bien conscient des enjeux de pouvoir sous-jacents afin de bien accompagner l'exercice de pratiques réflexives dévoilant les modèles d'action des participants.

Des tensions normales au sein de l'organisation municipale

Une vaste organisation hiérarchique chapeaute la Ville de Montréal. Comme dans toute autre municipalité, il est normal que des tensions apparaissent à l'occasion entre le personnel administratif et politique. Les orientations et approches en vigueur ou en voie d'être adoptées ne font pas toujours l'unanimité. Ainsi, on peut hésiter entre adopter une approche citoyenne et inclusive ou un autoritarisme décisionnel, une approche sectorielle en silos ou une approche intersectorielle globale. De plus, des agendas différents risquent de se confronter entre des élus, des gestionnaires ou des intervenants de terrain, dépendant des intérêts défendus et des résultats attendus. En guise d'exemple, l'échéancier électoral et le besoin d'être reconduit au pouvoir pour l'élu municipal impose un horizon à plus court terme que celui des fonctionnaires.

Chacun de ces groupes a aussi des attentes différentes quant à la manière de démontrer les impacts de leurs actions. Pour leur part, les autorités municipales sont bien en droit de s'interroger

sur la cohérence entre leurs politiques et leur mise en application. C'est là que peuvent entrer en jeu l'utilisation de certains indicateurs de performance et une approche clientéliste influencée par des méthodes de gestion, d'abord développées par l'entreprise privée, pour évaluer la qualité des produits manufacturés, l'efficacité des méthodes de production et leur rentabilité.

En matière de développement social, la complexité des réalités traitées et la multitude des relations en cause rendent cependant plus difficile une évaluation d'impact uniquement fondée sur des indicateurs quantitatifs. Bien qu'il ne soit pas évident d'en mesurer les effets, plusieurs des personnes ressources invitées ont insisté sur le fait qu'il s'avère nettement préférable de co-construire en amont des indicateurs à la fois quantitatifs et qualitatifs avec tous les partenaires concernés.

Par ailleurs, la volonté du parti politique au pouvoir de mettre en œuvre son programme peut aussi se confronter aux orientations privilégiées par la direction générale, en plus d'ignorer les expertises du personnel en place. L'inverse s'avère tout aussi vrai : des fonctionnaires peuvent sous-estimer les compétences et expériences des élus. D'ailleurs, leur présence aux formations est rarement sollicitée. Lorsque l'animateur suggère de le faire, une certaine méfiance et une résistance se manifestent aussitôt. Il en est de même, à un degré moindre, de la possibilité d'inviter à l'occasion des gestionnaires de haut niveau. Tout cela traduit un besoin légitime pour les membres du FIMDS de disposer d'abord d'un espace sécuritaire pour s'exprimer librement et de procéder à une lecture commune des enjeux et des pratiques alternatives à développer.

Mais, si l'on veut éviter que le DS ne soit que l'apanage de professionnels que l'on dédie et cantonne à ce type de développement, ne faudrait-il pas qu'un partage de connaissances et des échanges fructueux aient lieu à l'occasion entre des élus, des gestionnaires et des intervenants terrain dont font partie les membres du FIMDS ? La possibilité de connaître ce que chacun cherche à gagner ou à éviter dans certaines circonstances, ne permettrait-elle pas de dépersonnaliser les enjeux et de mieux relever les défis qui s'imposent ? Plusieurs personnes clés pourraient être alors sensibilisées à la fois aux enjeux du développement social, aux stratégies porteuses, aux solutions fructueuses et probantes. Ne pourrions-nous pas ainsi nous assurer de développer d'abord une cohérence interne alors que tout un jeu de relations et d'inégalités de pouvoir, de compétition et d'influence a déjà inévitablement cours à l'externe avec d'autres acteurs du développement social, incluant plusieurs partenaires politiques, économiques, sociaux et communautaires ?

Des pratiques à améliorer, des pistes d'action à partager

Dans cette dernière section, nous formulons des pistes d'action qui sont autant de recommandations pour maximiser les apprentissages au sein d'une CP et d'en assurer de bonnes retombées. Elles se basent sur les principales leçons apprises de cette expérience de douze années d'organisation et d'animation du FIMDS.

Quelle que soit les stratégies de partage et de transfert de savoirs que le FIMDS peut emprunter ou adopter, celles-ci doivent d'abord favoriser une perspective et des méthodes d'animation favorisant la socialité et une plus grande interaction. L'animateur principal et les personnes ressources invitées doivent être plus interactifs que prescriptifs avec ce que cela suppose de présence attentive, d'écoute, de relance et de mise aux défis des participants. Il faut aussi faire preuve de souplesse et d'ajustements quant aux formes et au temps nécessaire pour arriver à atteindre les objectifs visés, dûment négociés au préalable. La pédagogie mobilisée doit

être toujours soucieuse de conserver un équilibre entre la théorie et la pratique, surtout s'il s'agit de permettre de développer de l'agilité dans la complexité et de favoriser davantage le savoir agir en situation sur lequel repose beaucoup de savoir être. Nous devons toutefois faire preuve de plus de réalisme en cessant de croire qu'une thématique peut être vue et approfondie en une seule séance.

Piste d'action 1 : Des compétences plus explicites à développer

Au plan du développement de compétences individuelles et collectives, un rappel de ce que les membres souhaitent développer de façon explicite nous apparaît souhaitable. Celles mentionnées précédemment pourraient certainement faire l'objet d'une discussion pour approbation et bonification. Elles pourraient même être inscrites dans un document qui prendrait la forme d'une Déclaration ou d'une Charte de l'apprenant du FIMDS, incluant une éthique de l'apprentissage. La production d'un tel document pourrait susciter une plus grande adhésion à des valeurs, des comportements et des principes d'action, en plus d'attirer de nouveaux membres potentiels. Pour cela, il pourrait être judicieux de prévoir un processus et du temps qui permettraient aux participants de nommer les compétences individuelles et collectives qu'ils souhaitent développer ensemble lors de formations ultérieures.

Piste d'action 2 : Des stratégies pédagogiques plus interactives

Développer des contenus et des scénarios pédagogiques suscitant une plus grande interaction constitue certainement une voie à suivre et à peaufiner. Ne pourrions-nous pas penser davantage les formations dans la perspective de favoriser, d'abord et avant tout, l'inclusion sociale ainsi que le développement du pouvoir d'agir des acteurs issus des communautés visées au premier chef, puis des autres partenaires et intervenants du développement? Nous gagnons à adopter une approche d'apprentissage expérientiel interactive plutôt que de nous contenter du modèle classique d'un expert qui livre son savoir. Nous pourrions ainsi développer ensemble plus d'agilité et mieux agir face à des situations imprévues.

Durant toutes ces années, il nous a été permis d'observer que faute de temps, il arrive que les échanges soient restreints en raison de présentations trop longues de la part des personnes ressources invitées, qui respectent rarement le temps alloué. Aussi, ne faudrait-il pas songer à recevoir moins de personnes ressources ou couper du temps dans leurs présentations afin d'en disposer plus pour des échanges, pour lancer des défis de mise en application et effectuer des retours sur les apprentissages réalisés ?

Enfin, nous saurons dépasser de possibles clivages provoqués par des niveaux d'éducation, de générations et d'origines culturelles différentes en autant que nous chercherons toujours à satisfaire des styles variés d'apprentissage et d'appréhension du monde, qu'ils soient affectifs et intuitifs ou rationnels et analytiques. De toute évidence, il est bien préférable de penser les formations et de les co-construire avec les membres du COCO et quelques personnes ressources. Avec l'accord des participants, il est aussi permis de modifier le déroulement prévu afin d'ajuster le contenu en réponse aux besoins exprimés sur place.

Piste d'action 3 : S'accorder plus de temps pour traiter du savoir être

Le savoir être fait moins l'objet de partage et de discussion. Cela nous semble bien dommage. La question demeure de pouvoir y remédier. Ne faudrait-il pas prévoir consacrer plus de temps pour revenir sur des attitudes et comportements observables lors des tentatives d'application de concepts ou d'outils qui nuisent ou favorisent un développement social intégré et transversal

avec les personnes concernées ? Ils méritent certainement d'être abordés lors des retours sur des exercices.

Toutefois, même si plusieurs participants nous l'ont souvent reproché, le temps restreint accordé aux discussions et au travail en ateliers est parfois propice à la créativité et favorise l'émergence de solutions peu imaginées jusqu'ici. En effet, l'autocensure ou des jugements a priori n'ont guère le temps d'opérer, bloquant ainsi la possibilité d'emprunter de nouvelles avenues. Enfin, l'important ne consiste-t-il pas toujours à bien considérer le temps à accorder en fonction de l'intention pédagogique visée ?

Piste d'action 4 : Diffusion, partage et transfert de savoirs

Le manque de traces laissées par la réalisation de certains apprentissages constitue l'une des difficultés majeures couramment observée par plusieurs animateurs de CP avec qui nous avons eu l'occasion d'échanger. Il en est de même du manque de diffusion et de production de documents, qui résumant dans un langage clair et vulgarisé les présentations faites et les connaissances de divers ordres qui en découlent. Bien que la formation en présence soit généralement reconnue comme étant une forme essentielle et maximale d'apprentissage, pourquoi faut-il se limiter à ne desservir qu'en une seule fois un groupe restreint ? Cette préoccupation est d'autant plus grande qu'elle est partagée par certaines CP dont les membres ont peu d'occasions de se rencontrer puisqu'ils vivent sur un vaste territoire. Il faut donc rechercher à améliorer les façons de favoriser à la fois les apprentissages sur place et subséquentement par l'enregistrement de séances et de présentations virtuelles, le dépôt de nouveaux documents ou la constitution d'un forum de discussion.

La mise en place d'une plateforme virtuelle favorisant l'échange et les collaborations entre les formations m'apparaît être une voie prometteuse et complémentaire.⁶ Elle comporte toutefois des limites. Certains facteurs doivent être pris en considération, tels que la surcharge de travail des membres du groupe constitué, l'hyper sollicitation ou la surcharge informationnelle qui empêchent de lire et de consulter déjà les nombreux messages reçus. La compatibilité ou non des équipements requis, les barrières de protection des renseignements et les différences dans les habiletés technologiques des personnes concernées constituent aussi des freins. À ce compte-là, il faut ajouter des expériences passées vécues négativement au point de susciter du scepticisme et de la résistance.

Certaines conditions doivent être respectées pour assurer sa mise en place et son bon fonctionnement : du temps de formation et de familiarisation pour les membres visés, l'adéquation des équipements et logiciels dont l'utilisation doit être simple et conviviale, un mandat d'animation et d'administration du site confié à une personne du groupe qui bénéficiera de temps (au moins une heure par semaine) et qui sera idéalement payée pour le faire. Ce rôle se compare aisément au rôle central joué par l'animateur d'une CP : production et dépôt de documents; bonne classification pour un repérage simple et rapide de ceux-ci; production de courtes nouvelles d'intérêt public; initiation ou relance par des membres de questions et de thèmes de discussion; offre de collaborations, etc.

On peut aussi se demander à quel point les savoirs propagés au sein du FIMDS ne sont pas trop et uniquement montréalais ? Ne faudrait-il pas s'inspirer également d'autres expériences

6. Voir à ce sujet la plateforme Passerelles développée par l'organisme Territoires innovants en économie sociale et solidaire (TIESS) : <https://passerelles.quebec/>. Cette plateforme permet la constitution d'un groupe privé qui peut s'ouvrir et entrer en relation avec d'autres communautés de pratique ou des réseaux d'acteurs qui œuvrent aussi au développement global des communautés au Québec. On y affirme abriter 167 communautés de ce type!

québécoises, canadiennes et internationales, quitte à interagir en ligne avec des personnes ressources dont le coût de déplacement et d'hébergement serait alors prohibitif ?

À cet égard, on doit certainement perpétuer l'habitude d'inviter des personnes ressources pertinentes issues d'autres régions qui, faute de disposer de grands moyens, sont souvent contraintes à faire preuve davantage de créativité et d'innovation. Tout comme nous l'avons déjà fait dans le passé avec Solidarité rurale du Québec (SRQ) et le Réseau québécois des intervenants et intervenantes en action communautaire (RQIAC) en CIUSSS et CISSS, nous devrions minimalement contacter d'autres CP afin d'apprendre et de nous inspirer de leur expérience, en plus de se faire conseiller vers les meilleures ressources et sources d'apprentissage. Cela peut se faire occasionnellement par des rencontres directes ou virtuelles.

Enfin, le fait de perpétuer et d'accentuer des formes de reconnaissance des pratiques présentées et des apprentissages réalisés, et surtout de les publiciser sous diverses formes, représente une autre bonne voie supplémentaire dans laquelle il serait pertinent de s'engager. À ce sujet, divers modes de transmission doivent être prévus, explorés et développés : de la production d'articles courts, de vidéos, d'affiches, de BD documentaires à l'organisation de webinaires ou de baladodiffusions. Ne gagnerions-nous pas à être davantage pédagogiques dans la production de tels outils ?

Piste d'action 5 : La présence occasionnelle de décideurs

Avec un personnel en moins grand nombre que dans d'autres domaines d'intervention municipaux, le défi de faire reconnaître à sa pleine mesure le développement social demeure. Aussi, n'y aurait-il pas lieu d'évaluer si la présence occasionnelle d'élus et de gestionnaires de haut niveau des autres services aux formations du FIMDS ne permettrait pas d'exercer une certaine influence à cet égard ?

Il est parfois arrivé que nous puissions compter sur la présence de quelques élus, comme cela fut le cas dans le passé d'une responsable du dossier du développement social et d'une mairesse d'arrondissement accompagnée de son chef de cabinet. Nous avons aussi été parfois accueillis par un maire ou la direction générale d'un arrondissement lorsque la formation se déroulait là. Des gestionnaires intermédiaires ou de haut niveau ont aussi été présents dans certaines formations. De telles opportunités ne devraient-elles pas être multipliées et provoquées, ne serait-ce que pour mieux se connaître, se comprendre et s'inter-influencer? Même souhaitable, une telle présence n'est pas toujours possible. Toutefois, ne devrions-nous pas tenir compte davantage de leurs préoccupations et de leur pouvoir, pouvant faire la différence lors des exercices d'application, dans les discussions en ateliers, dans la proposition de situations fictives mais plausibles collant d'assez près à la réalité ? Mettre au jeu ce que chaque acteur cherche à gagner ou à éviter ne permet-il de mieux passer le test de la réalité quand il s'agit d'inventer de nouvelles solutions face à des situations bloquées dans lesquelles chacun de son côté ressent une certaine impuissance ?

Certains participants prennent l'initiative de rapporter le contenu des formations à leur équipe de travail ou à d'autres collègues. Les apprentissages réalisés font alors l'objet d'échange et de discussion. N'est-ce pas là une autre bonne façon à encourager afin de mieux faire rayonner des pratiques innovatrices dans le domaine du développement social?

Bien entendu, ces pistes d'actions restent limitées à mon expérience d'animateur et d'organisateur principal des formations du FIMDS. Celles-ci seront partagées avec les membres du COCO et des gestionnaires du SDIS afin de définir, voire d'ajouter, des pistes d'actions à privilégier afin de correspondre aux souhaits et à la volonté de ses participants.

Conclusion

Ce récit de pratique rend compte d'une expérience d'animation et d'accompagnement d'une CP sur une longue durée en matière de développement social municipal. Il illustre les bénéfices que peuvent en tirer les participants : le sentiment d'être moins isolé, une idée plus précise de ce qui caractérise le DS municipal et ce qu'il est possible de réaliser, le partage d'expertises et le renforcement de compétences individuelles et collectives. Ont aussi été abordés les défis et préoccupations qui doivent guetter l'animateur d'une CP et les personnes ressources invitées afin que les différentes stratégies mises en œuvre favorisent un véritable partage de savoirs de tout ordre alors que les « responsabilités accrues des villes, des MRC et des régions du Québec nécessitent plus que jamais la mise en relation d'une multitude d'expertises » (Robitaille, 2016 :100).

Tout comme Le Boterf (2015 : 39 à 41), nous constatons une nette évolution du rapport au savoir :

(...) il est demandé aux employés non seulement d'acquérir un savoir déjà constitué mais de contribuer à la création de savoirs. (...) Il faut coopérer à la production de savoirs pour que des leçons utiles puissent être tirées de l'expérience. (...) Pour agir avec compétence, il faut être capable de mobiliser non seulement ses propres savoirs mais ceux qui sont capitalisés dans des réseaux de ressources...

Le cercle d'apprentissage est maintenant bien implanté au sein du FIMDS. Douze ans plus tard, cette stratégie de partage des savoirs, qui correspond à l'une des composantes possibles d'une communauté de pratique en tant que théorie de l'apprentissage, reste une référence en la matière.⁷ Les motivations premières pour y participer sont toujours là. Il compte déjà plusieurs atouts qui peuvent toujours agir comme des leviers lui assurant un bon avenir. On peut d'abord s'appuyer sur les obligations légales et les responsabilités dont doit s'acquitter une municipalité pour faire face à des situations complexes, relever des défis et mener à bien plusieurs réalisations probantes. La popularité des formations et la capacité de mobiliser une variété de professionnels à y participer en est un autre. Elles répondent toujours aux besoins de briser leur isolement et la nécessité de développer une intelligence collective à partir d'expertises, de savoirs et de pratiques développés à différents niveaux et échelles. Le critère de participation libre et volontaire doit être cependant préservé et respecté.

Le soutien financier constant, même non acquis, mais récurrent depuis 12 ans du CMDP et du SDIS est certainement une des principales conditions gagnantes exceptionnelles dont bénéficie le FIMDS. Ce soutien permet entre autres l'embauche d'une personne ressource externe neutre et dédiée à l'animation et à l'organisation des formations, aidée en cela par l'existence d'un Comité de coordination et d'organisation (COCO) constitué de professionnels aux fonctions et lieux d'intervention fort différents représentant les divers publics à intéresser.

Au chapitre des obstacles qui se dressent et des freins qui s'exercent pour empêcher le développement d'une culture d'apprentissage, nous ne pouvons faire fi des enjeux de pouvoir qui traversent toute organisation. La posture adoptée par l'animateur et l'organisateur central est déterminante quant aux orientations que peut prendre la CP. Il se doit d'agir surtout comme un conseiller pédagogique afin que les stratégies retenues révèlent et mobilisent davantage les savoirs tacites ou implicites durant les formations pour mieux les partager par la suite. Par ailleurs, la documentation produite et conservée depuis toutes ces années constitue un patrimoine non négligeable de savoirs à partager. Les bilans, évaluations et sondages produits régulièrement ainsi que les réflexions stratégiques menées occasionnellement sont autant de contenus précieux sur lesquels le FIMDS peut s'appuyer pour alimenter quiconque voudrait prendre la relève ou souhaiterait mettre en place une CP dans son milieu.

7. Le groupe de co-développement professionnel et l'atelier de praxéologie ou la pratique réflexive constituent deux autres composantes, selon le rapport d'une recherche exploratoire sur le transfert et le partage des savoirs en milieu communautaire produit par le Centre St-Pierre en 2013 (voir le tableau à la p. 43).

Nous avons été aussi témoin du fait qu'une sensibilisation constante doit toujours s'effectuer auprès de certains gestionnaires face à l'importance et la pertinence de développer une culture de l'apprentissage. Il y a sûrement de belles leçons à tirer des pratiques innovatrices développées durant la crise sanitaire de la COVID-19. L'usage du télétravail et de la formation à distance viennent vite à l'esprit. Nous pensons surtout aux collaborations qui ont mobilisé divers professionnels, savoirs et disciplines et permis la mise sur pied de cellules à petite échelle afin de bien répondre aux différents défis qui se posent dans divers milieux, que cela soit en matière d'itinérance, de résilience, de sécurité alimentaire et publique, de fonds d'aide d'urgence, de vulnérabilité ou de communication sociale. Lorsque la période de déconfinement sera complétée, ne faudrait-il pas démontrer en quoi la formation continue et la collaboration sont des éléments constitutifs et incontournables d'un plan de reconstruction sociale à réaliser ?

En ce qui concerne le rayonnement et la reconnaissance du développement social au sein de l'appareil municipal, tous les espoirs sont permis. L'inclusion sociale, la mobilité des personnes, l'accessibilité des services et leur qualité au profit de populations dites plus vulnérables ne figurent-elles pas parmi les nouvelles priorités retenues par la direction générale et l'équipe politique en place ? Soulignons à nouveau l'importance d'intégrer et d'inclure à l'occasion des élus et des gestionnaires de haut niveau au sein des formations du FIMDS afin de mieux comprendre leurs enjeux et leurs contraintes. En apprenant à mieux se connaître via le partage de savoirs, la possibilité de s'influencer n'en sera-t-elle pas plus grande ? Des solutions alternatives probantes n'auront-elles pas encore plus de chance d'émerger et de réussir ?

Nous pouvons déjà constater à quel point la réponse peut être positive et emballante lorsque des efforts sont déployés auprès des professionnels d'autres catégories et services pour les mobiliser et susciter leur intérêt à participer aux formations. En ciblant des thèmes transversaux appropriés et en misant sur des présentations de la part d'une diversité de professionnels, les conditions de réussite ont plus de chance d'être bel et bien réunies. Les collaborations diverses que suscite déjà l'organisation des formations collectives nous encourage à publiciser davantage les bons coups réalisés et les défis relevés grâce à ce cercle d'apprentissage.

Qu'il s'agisse du diagnostic à poser sur une situation donnée, à la mise en œuvre d'une politique ou d'un projet quelconque jusqu'à son évaluation, les participants ont pu durant les formations convenir de l'importance de prendre le temps de bien faire les choses en impliquant d'abord les personnes concernées au lieu de chercher à eux seuls d'éteindre des feux comme des « pompiers du social ». Mieux connaître et cibler les compétences individuelles à rassembler, développer de bonnes habitudes et attitudes afin de les mobiliser vers un agir collectif meilleur, grâce à un leadership partagé, semble donc plus prometteur.

La formation continue offre une belle opportunité de réflexion sur le sens à donner au travail à accomplir. Lors des formations traitant d'indicateurs visant à mesurer l'impact et la portée des actions menées, les participants ont retenu qu'il fallait demeurer vigilant face à une culture de la performance qui induit plus de compétition que de collaboration et de coopération. Bien que l'évaluation d'impact demeure essentielle, cet exercice n'est pas toujours aisé à réaliser. Les personnes ressources, qui ont abordé ce thème, ont invité les participants à co-construire en amont des indicateurs qualitatifs avec les acteurs concernés et à ne pas se contenter exclusivement de données quantitatives. Une telle mise en garde s'impose à toute organisation travaillant de manière concertée au développement social et cherchant à être véritablement apprenante. L'apport et la contribution de recherches universitaires est souhaitée, tant pour documenter la pertinence et les conditions permettant le développement des CP comme stratégie d'apprentissage que les politiques et réalisations en matière de DS municipal.

Bibliographie

Sur l'éducation populaire, les communautés de pratique et les groupes de co-développement

Livres

- BÉLANGER, Paul (2015). *Parcours éducatifs / Construction de soi et transformation sociale*. Québec : PUM.
- BOURASSA, Bruno, SERRE, Fernand et ROSS, Denis (1999). *Apprendre de son expérience*. Québec : PUQ.
- FREIRE, Paolo (2003, c1974), *Pédagogie des opprimés*. Paris : la Découverte.
- KOLB, David A. (1984), *Experiential Learning*. New Jersey: Prentice-Hall.
- LAINÉY, Pierre et PELLETIER, Karine (2016). *Devenir une organisation apprenante*. Québec : JFD Éditions.
- LE BOTERF, Guy (2015). *Construire les compétences individuelles et collectives / Agir et réussir avec compétence, les réponses à 100 questions*. France : Eyrolles.
- PAUL, Maëla (2004). *L'accompagnement : une posture professionnelle spécifique*, Paris : L'Harmattan.
- PAYETTE, Adrien et CHAMPAGNE, Claude (1997). *Le groupe de co-développement professionnel*. Québec : PUQ.
- SCHÖN, Donald-Alan (1994). *Le praticien réflexif. À la recherche du savoir caché dans l'agir professionnel*. France : Éditions Logiques.
- SENGE, Peter (2006). *La cinquième discipline / Levier des organisations apprenantes*. France : Eyrolles.
- WENGER, Étienne (2005). *La théorie des communautés de pratique / Apprentissage, sens et identité*. Québec : PUL.

Articles et documents

- CENTRE ST-PIERRE (2014, mars). *Transfert et partage des savoirs / Formation et expérimentation*. Rapport d'expérimentation du groupe de co-développement professionnel par deux regroupements du milieu communautaire écrit par Élise Lemaire et Martine Sauvageau. Montréal, 31 pages.
- CENTRE ST-PIERRE (2013). *Transfert et partage des savoirs en milieu communautaire / Pérennité et renouvellement*. Rapport-synthèse d'une recherche exploratoire du Centre St-Pierre écrit par Élise Lemaire et Martine Sauvageau. Montréal, 141 pages.
- COMMUNAGIR (2014). *Les compétences essentielles pour agir-ensemble*. Texte de présentation, outil et guide d'animation (fascicules) produits par le *Chantier sur le développement des compétences*, consulté le 3 janvier 2020 : <https://communagir.org/contenus-et-outils/nos-productions/les-competences-essentielles-pour-agir-ensemble/>.
- LAFORTUNE, L., N. Lafranchise, P.-A. Doudin (2009). Prendre en compte la dimension affective dans l'accompagnement d'un changement prescrit en éducation, dans L. Lafortune et B. Gendron (dir.), *Leadership et compétences émotionnelles dans l'accompagnement au changement*. Québec : PUQ, p. 89-117.
- RENAUD, Lise et ali. (2017). « Communauté de pratique dans le domaine de la promotion de la santé : analyse du sentiment d'appartenance et des pratiques de leadership », *Communiquer*, 19, p. 29-45.

Sur le développement social et communautaire, la gestion municipale

Livres

- AVENEL, Cyprien et BOURQUE, Denis (dir.) (2017). *Les nouvelles dynamiques du développement social*. Paris : Champ social.
- BOURQUE, Denis (2017). *Le développement des communautés territoriales : sens, acteurs et devenir*. Belgique : Marie-Anne Beauduin. Revue *Les politiques sociales*, No. 3 et 4.
- DIVAY, Gérard et al. (2019). *Le management municipal. Tome 1 : un gouvernement de proximité ?* Québec : PUQ.
- LACHAPELLE, René (2017). *Être passeur : la fonction de liaison en l'organisation communautaire*. Québec : PUQ.
- MALETTO, Michel (2015). *L'entreprise du 3^e millénaire – Comment devenir transformatiologue*. Québec : Éditions Michel Maletto.
- MAZOUZ, Bachir (dir.) (2008). *Le métier de gestionnaire public à l'aube de la gestion par résultats*. Québec : PUQ.
- ROBITAILLE, Martin (2016). *Les métiers du développement territorial au Québec : Être un agent de développement aujourd'hui*. Québec : PUQ.

Articles et documents

- CHAMPAGNE Claude et ROY, Lise (2017, 11 janvier). *Au cœur de la ville, au cœur de la vie : vers une politique de développement social pour un Montréal de tous les possibles*. Mémoire déposé dans le cadre des consultations de la Commission en développement social, 18 p., consulté le 3 janvier 2020 : http://ville.montreal.qc.ca/pls/portal/docs/PAGE/COMMISSIONS_PERM_V2_FR/MEDIA/DOCUMENTS/MEM_CENTRESTPIERRE_20170111.PDF.
- FORUM RÉGIONAL EN DÉVELOPPEMENT SOCIAL DE L'ÎLE DE MONTRÉAL (FRDSÎM). « Regard sur la Biennale sur le développement social de Montréal 2015 : Un événement réussi, porteur de stratégies gagnantes », juillet, 10 p.

Sur le développement du pouvoir d'agir, l'intervention communautaire et psycho-sociale

Livres

- LE BOSSÉ, Yan (2017). *Soutenir sans prescrire*. Québec : Éditions ARDIS.
- LE BOSSÉ, Yan (2016). *Sortir de l'impuissance : invitation à soutenir le développement du pouvoir d'agir des personnes et des collectivités. 2^eme partie : Aspects pratiques*. Québec : Éditions ARDIS.
- LE BOSSÉ, Yan (2012). *Sortir de l'impuissance : invitation à soutenir le développement du pouvoir d'agir des personnes et des collectivités. 1^{ère} partie : Aspects conceptuels*. Québec : Éditions ARDIS.
- KARPMAN, Stephen (1968) « Fairy Tales and Script Drama Analysis » <https://www.bing.com/search?q=Triangle+dramatique&filters=ufn%3a%22Triangle+dramatique%22+sid%3a%22023f9f5c-449d-0ed1-c71b-afd4c859fd0a%22&FORM=SNAPST>
- NINACS, William A. (2008). *Empowerment et intervention – Développement de la capacité d'agir et de la solidarité*. Québec : PUL.
- PÉPIN, Yvon (2018). *Intervention psychosociale – Perspective interactionniste stratégique*. Recueil de textes. Québec : PUL.