



Fiche Expérimentation

Groupe de codéveloppement professionnel par deux regroupements du milieu communautaire

Transfert et partage des savoirs en milieu communautaire, phase 2 (2013-2014)




« Mettre en action les apprentissages, c'est le meilleur moyen de connaître et de comprendre. Cette stratégie correspond bien aux principes d'empowerment et de reconnaissance des savoirs essentiels en milieu communautaire. La stratégie est formelle, mais les groupes communautaires apportent de la créativité et de nouveaux moyens de l'utiliser. Chaque individu a été renforcé et reconnu dans le groupe. Formule enrichissante qui a permis l'implication et l'ouverture de chacune face à sa vulnérabilité. »

Une participante au groupe de codéveloppement automne 2013 au ROCL

Dans la phase 1 de la recherche exploratoire du Centre St-Pierre Transfert et partage des savoirs en milieu communautaire : pérennité et renouvellement, un premier inventaire des stratégies expérimentées par des organisations communautaires avait été fait¹. Cet inventaire constituait une telle source d'inspiration qu'il nous a semblé une bonne idée de le partager avec le milieu. Ce que nous avons fait lors d'une tournée de formation dans 6 régions du Québec à l'automne 2013. Du même coup, ce fut l'occasion pour plusieurs organisations de réfléchir au choix d'une stratégie appropriée à leurs propres besoins. Et pour deux groupes, nous avons offert l'opportunité de les accompagner dans l'expérimentation de la mise en place de la stratégie privilégiée.

Objectifs de la recherche

Voici les objectifs de la phase 2 de la recherche du Centre St-Pierre : *Transfert et partage des savoirs, formation et expérimentation* :

-  se familiariser avec les différentes stratégies de transfert et de partage des savoirs
-  partager les expérimentations déjà faites dans le milieu communautaire
-  arrimer les besoins de son organisation avec la stratégie la plus appropriée

¹ Voir tableau p. 71 du rapport-synthèse: CSP (2013) *Transfert et partage des savoirs en milieu communautaire : pérennité et renouvellement*

- ⑥ entamer les premières étapes du passage à l'action
- ⑥ vérifier à travers deux expériences d'implantation, si la stratégie du codéveloppement professionnel pouvait être une stratégie adaptée au communautaire

Partie A de la recherche :

Une tournée de formation - transfert et partage des savoirs en milieu communautaire

Problème de relève? Perte de savoirs? À l'automne 2013, le Centre St-Pierre proposait à 6 partenaires régionaux² un atelier d'une journée répondant à l'intérêt des organismes communautaires pour la question de la transmission et le partage des savoirs. Lors de l'inventaire fait à la phase 1 de la recherche, le Centre St-Pierre avait constaté que plusieurs organisations avaient développé différentes stratégies de transmission et de partage des savoirs, qui étaient autant de sources d'inspiration afin de créer un environnement riche de sens, de perpétuer et renouveler les savoirs communautaires et de s'aider à composer avec la complexité. Cet atelier était une belle occasion d'approfondir le sens de la transmission et du partage et de profiter de la richesse des pratiques (documentation, jumelage, coaching, mentorat et communauté de pratiques).

Thèmes abordés

- Pourquoi s'intéresse-t-on au transfert et partage des savoirs?
- Quelles sont les différentes stratégies existantes?
- Quelles sont les expériences menées dans le milieu communautaire?
- Un pas de plus...dans la transfert et le partage de nos savoirs : quelle stratégie choisir? Quelles perspectives et défis cela représente-t-il pour nos organisations?

² CDC de Longueuil, CDEC de Québec, CRFL (Lanaudière), ROCL (Laurentides), TROCCA (Chaudières-Appalaches), CDC du KRTB (Bas-du-Fleuve)

Partie B de la recherche :

Deux expérimentations du groupe de codéveloppement professionnel

Deux acteurs

Deux regroupements d'organismes communautaires ont répondu à notre invitation :

1. Le Regroupement des organismes communautaires des Laurentides (ROCL)

Né au début des années 90, le ROCL regroupe aujourd'hui plus de 80% des organismes œuvrant en santé et services sociaux, ce qui en fait le regroupement d'organismes communautaires le plus important de la région des Laurentides. En plus de représenter ses 130 membres et de promouvoir et défendre leurs droits, le ROCL a pour mission de favoriser leur consolidation par le ressourcement, la formation, l'analyse et la réflexion, l'échange, la communication et la concertation. Dans ce cadre, il développe et offre un large éventail de formations.

Notre invitation de partenariat est arrivée au bon moment alors que le ROCL était en réflexion à l'effet d'offrir un « réseau d'entraide et de support » qui, tout en brisant l'isolement, répondrait aux besoins de perfectionnement des responsables de la gestion des organismes membres.

2. La Corporation de développement communautaire(CDC) du Grand Charlesbourg

Issue d'un regroupement des organismes du milieu (TOSC) qui a pris place au milieu des années 90, la CDC du Grand Charlesbourg regroupe 32 organismes membres. Elle a pour mission d'initier, renforcer et soutenir le développement communautaire sur le territoire du Grand Charlesbourg en s'assurant de la participation active du mouvement communautaire au développement socio-économique de son milieu. Dans ses activités, la CDC a un volet « ressourcement et formation ». Elle organise diverses activités en réponse aux besoins identifiés. Lors de la formation de base *Transfert et partage des savoirs en milieu communautaire* qui s'est déroulée le 24 octobre 2013 à la CDEC de Québec, la directrice de la CDC a émis le souhait que l'expérimentation proposée dans le cadre de ce projet puisse être offerte aux membres de son regroupement.

Dix-sept personnes participantes

Recrutées par chacun des partenaires, les 17 personnes participantes (15 femmes et 2 hommes) sont des responsables de la gestion (coordination et direction) d'organismes communautaires. Nouvelles ou

expérimentées en gestion, elles souhaitent participer à une activité de perfectionnement professionnel leur permettant de briser l'isolement et d'améliorer leurs compétences.

Le choix de la stratégie : le groupe de codéveloppement professionnel

Définition Le groupe de codéveloppement professionnel est une forme de communauté de pratique qui, selon Etienne Wenger³, se définit selon trois dimensions : l'engagement mutuel, une entreprise commune et un répertoire partagé de concepts et d'outils.

Le groupe de codéveloppement professionnel consiste essentiellement en une consultation de groupe qui fonctionne dans le cadre d'un exercice structuré de réflexion où chacune des quatre à huit personnes participantes agit à tour de rôle comme « cliente » et comme « consultante ».

Déroulement Le déroulement de chaque rencontre est habituellement le suivant : après une prise de contact, la personne « cliente » à la dernière rencontre fait un retour sur les apprentissages qu'elle a pu faire depuis la dernière rencontre.

Ensuite, une nouvelle personne « cliente » expose sa situation; on procède alors à une période de questions de clarification qui l'aident à préciser son objet de consultation.

Après avoir défini clairement ses attentes dans le « contrat de consultation », la personne « cliente » écoute et note les observations, idées, hypothèses que les personnes « consultantes » ont à lui communiquer. Elle en fait une synthèse et conçoit un plan d'action.

Après un temps d'intégration où chaque personne note et partage les apprentissages qui ont été faits, le groupe fait le point sur la dynamique de la rencontre et évalue le processus qui vient de se dérouler⁴.

Entente de partenariat du Centre St-Pierre avec les regroupements ROCL et CDC du Grand Charlesbourg

Les organismes ont alors échangé sur leurs contextes respectifs, leurs attentes, les rôles de chacun, les disponibilités, les buts visés, les suites possibles à donner à l'expérimentation, les résultats, etc. Un calendrier de cinq rencontres du « comité noyau » a été préalablement fixé pour suivre pas à pas l'expérimentation et faire les ajustements nécessaires.

³ Wenger, Etienne (2005), *La théorie des communautés de pratique, apprentissage, sens et identité*, Québec, Presses de l'Université Laval.

⁴ Voir *Processus de déroulement d'une séance de codéveloppement* en annexe

Le rôle du Centre St-Pierre

Le rôle du Centre-St-Pierre comme accompagnateur consistait essentiellement à encadrer l'expérimentation. Plus concrètement, dans le cadre des 4 journées d'accompagnement, il s'agissait :

- d'offrir une formation de base sur la stratégie du groupe de codéveloppement aux personnes participantes au groupe et aux personnes déléguées par le partenaire
- de favoriser l'établissement d'une entente de collaboration entre les personnes participantes au groupe de codéveloppement
- d'animer trois séances de groupe de codéveloppement
- d'évaluer l'expérimentation afin d'en dégager des conclusions pour la continuité de ce groupe et les suites envisagées par le partenaire.

Parallèlement, le Centre St-Pierre animait les rencontres du « comité noyau » composé de personnes représentant le regroupement.

Le rôle du partenaire durant l'expérimentation

● D'observateur à multiplicateur

Avec l'accord unanime du groupe de codéveloppement, les personnes (employées) déléguées par les regroupements qui jouaient le rôle de personne « organisatrice » ont pris une posture de personnes observatrices en apprentissage.

Quant au Centre St-Pierre, il était clair dès le départ que la visée d'autonomie du partenaire et des personnes participantes au groupe de codéveloppement était inscrite explicitement dans la démarche d'accompagnement. Chacun des regroupements déciderait à quel moment et à quelles conditions il prendrait en charge la suite des choses et deviendrait le multiplicateur. Bien sûr, chacun d'eux restait attentif aux souhaits d'autonomie provenant des personnes participantes quant à leur propre prise en charge du groupe de codéveloppement.

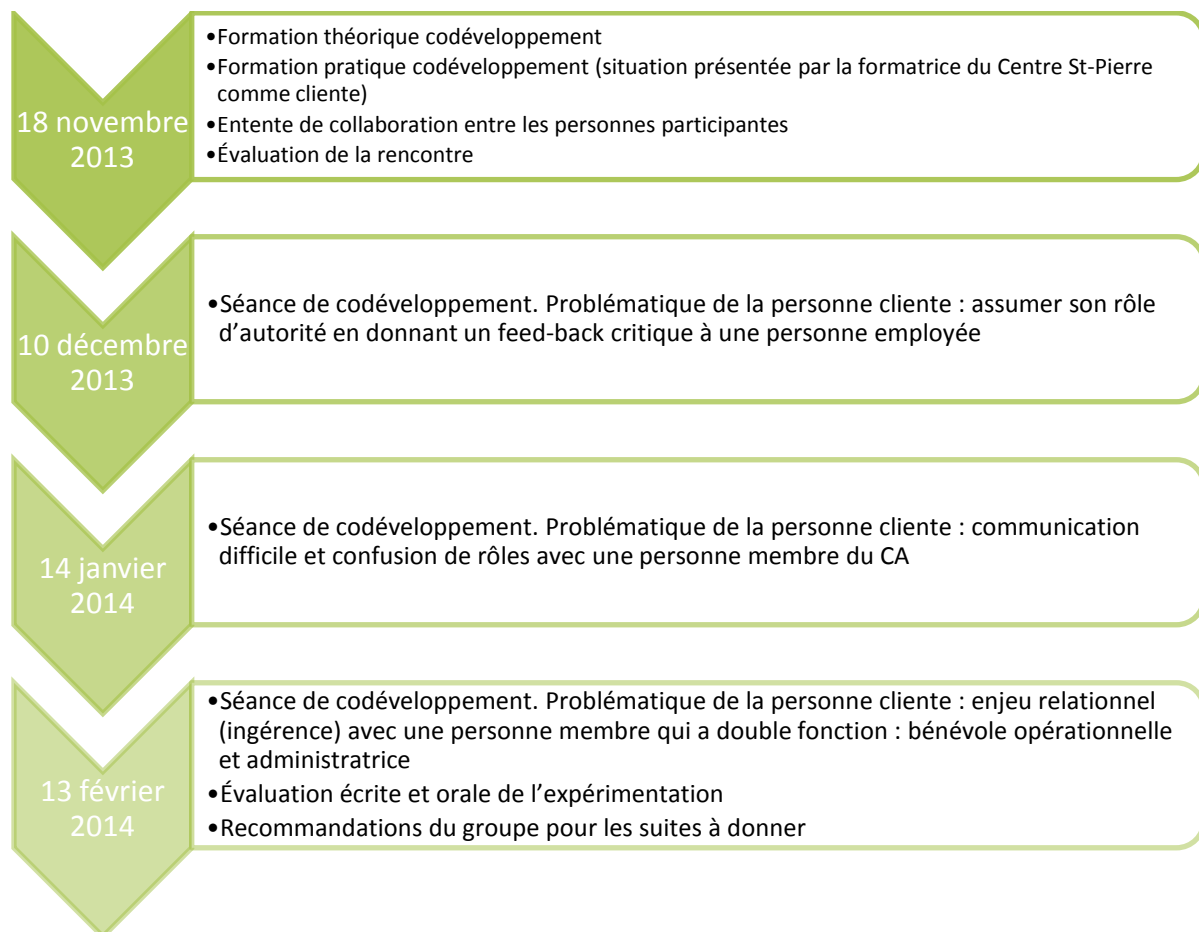
● Analyse des besoins et choix d'une stratégie

Les regroupements connaissaient bien les objectifs poursuivis par les personnes participantes car une analyse de besoins avait précédé l'offre du Centre St-Pierre. Le besoin d'un « réseau d'entraide et de support » pour les responsables de la gestion est ressorti dans les deux cas.

● Les quatre journées d'expérimentation

La proposition de départ du Centre St-Pierre était de s'en tenir à la formule du groupe de codéveloppement professionnel telle que définie par Payette et Champagne (1997) afin de bien l'intégrer, quitte à changer la forme de leur communauté de pratique au moment de l'évaluation à la fin de l'expérimentation. Rappelons que notre proposition incluait une visée de rendre le groupe autonome aussi rapidement que possible selon leurs souhaits. Le schéma suivant donne un aperçu du déroulement de ces quatre rencontres.

Schéma 1 : déroulement des quatre rencontres d'expérimentation avec le ROCL



Points marquants de l'évaluation des membres du groupe de codéveloppement mené dans les Laurentides

Nous présenterons ici en résumé les points marquants de l'évaluation faite par les personnes participantes au groupe de codéveloppement dans les **Laurentides** avec quelques extraits de l'évaluation écrite et orale. Ils constituent des éléments ayant contribué à la réussite de l'expérimentation.

La formation de base *Transfert et partage des savoirs en milieu communautaire* (29 octobre 2013) a offert une connaissance de base sur les stratégies d'apprentissage existantes et sur les expériences déjà tentées dans le communautaire. On proposait à cette occasion un exercice d'arrimage d'une stratégie avec les besoins exprimés dans son milieu qui a été bien apprécié :

« Cette formation a été assez mobilisante pour passer à l'action. Cette formation m'a permis de constater que mon organisme avait peu de mesures pour assurer le transfert des savoirs à la relève. »

La formation sur le codéveloppement lors de la première rencontre a permis de saisir cette approche et de se l'approprier. La démonstration réalisée par les deux formateurs du Centre St-Pierre a fait toute la différence :

« L'exemple présenté par la cliente (formatrice du CSP) au départ a donné le ton; la clarté dans la présentation écrite et orale du processus de déroulement d'une session de codéveloppement a été déterminante. Pas convaincue au départ, mais la démonstration a été faite de la pertinence de la démarche ».

Pour **l'animation**, huit personnes sur huit ont trouvé que l'animateur a gardé une posture cohérente avec l'approche réflexive; a suscité la participation et a facilité les apprentissages. Sa compétence en animation, mais surtout sa connaissance intégrée de l'approche communautaire ont été plusieurs fois soulignées :

« La qualité de l'animation a grandement contribué à l'atteinte des objectifs. Beaucoup de souplesse tout en étant rigoureux. Il vient du milieu communautaire, ça paraît ».

Le codéveloppement était la **bonne stratégie à retenir** (8 sur 8):

« Mettre en action les apprentissages, c'est le meilleur moyen de connaître et de comprendre. Cette stratégie correspond bien aux principes d'empowerment et de reconnaissance des savoirs

essentiels en milieu communautaire. La stratégie est formelle, mais les groupes communautaires apportent de la créativité et de nouveaux moyens de l'utiliser. Chaque individu a été renforcé et reconnu dans le groupe. Formule enrichissante qui a permis l'implication et l'ouverture de chacune face à sa vulnérabilité.»

Le codéveloppement a répondu aux nombreuses **attentes** des participantes :

« Clarifier mon rôle; partager et échanger avec les pairs dans un contexte sécurisé et confidentiel; sortir de l'isolement; expérimenter du neuf. J'ai pu faire des apprentissages utiles et riches. Les situations présentées étaient comme le miroir de mes propres difficultés ».

L'expérimentation a permis de réaliser de nombreux **apprentissages** :

« J'ai appris les étapes du processus du codéveloppement et l'importance de celles-ci. J'ai appris à garder le « spot » sur la cliente et sa situation. J'ai reconnu mes compétences dans les différents rôles (cliente et consultante). Constater et échanger sur les difficultés d'apprentissage au fur et à mesure est très aidant. Un travail de réflexion se poursuit entre les rencontres et me ramène à tout le travail personnel que j'ai à faire pour avancer dans mon rôle de coordonnatrice. Maintenant, je mets de côté ma peur d'intervenir en groupe; un gain en confiance et en assurance. J'ai une meilleure écoute. J'ai un regard nouveau sur les façons de faire mon travail. La mise en pratique des apprentissages me rend déjà plus efficace. »

Pour ce qui est **d'apprendre à animer** un groupe de codéveloppement et à évaluer le degré d'**autonomie** des participantes à la fin de l'expérimentation, la réponse a été unanime :

« Le groupe pourrait devenir autonome avec du soutien à l'apprentissage de l'animation (coaching). Quatre rencontres, ce n'est pas suffisant pour se former en plus comme animatrice du groupe et pour que le groupe soit autonome ».

Ce qui a été le plus apprécié :

- « Le climat de confiance et d'ouverture
- la qualité du groupe
- la sécurité de l'entente de collaboration mise par écrit
- l'apprentissage dans et sur l'action

- la qualité de l'animation
- le modèle offert par la formatrice du CSP (exemple de cliente) dans le cadre de la formation au codéveloppement lors de la première rencontre
- des résultats tangibles »

Suites données à l'expérimentation

ROCL Après l'évaluation, les personnes participantes (huit femmes) au groupe de codéveloppement ont conclu qu'elles souhaitent continuer les rencontres. Une option envisagée par le groupe a été de demander au **ROCL** d'établir une entente avec le Centre St-Pierre à l'effet de continuer l'accompagnement en animation du groupe pendant quatre rencontres supplémentaires afin de permettre à toutes les membres du groupe d'expérimenter au moins une fois le rôle de « cliente ».

Cet accompagnement pourrait servir en même temps d'espace de formation en animation pour les représentants du regroupement. Le **ROCL** a confirmé qu'il souhaitait proposer le groupe de codéveloppement dans son offre de formation et a, dans ce but, demandé au Centre St-Pierre de former et coacher des membres de son équipe en animation de groupes de codéveloppement. Le groupe continue de se réunir à ce jour (novembre 2014).

CDC du Grand Charlesbourg Après l'évaluation, les neuf personnes participantes au groupe de codéveloppement ont conclu qu'elles souhaitent continuer les rencontres; la fréquence idéale : une rencontre aux six semaines. Elles souhaitent faire du rattrapage au niveau de la formation de base sur les différentes stratégies de transfert et de partage des savoirs, sur la formation plus spécifique sur le groupe de codéveloppement et bâtir l'entente de collaboration. Afin que tout le monde puisse vivre le rôle de client, elles souhaitent être accompagnées (coaching) pour les cinq prochaines rencontres et en profiter pour faire l'apprentissage de l'animation du groupe, deux personnes participantes en ayant manifesté le désir. Une option envisagée a été de demander à la CDC d'obtenir une offre de service du Centre St-Pierre pour cet accompagnement et de rechercher le financement pour couvrir les frais de cette activité.

La directrice de la CDC a aussi exprimé le désir que cela continue et même d'en faire bénéficier d'autres membres. Mais la CDC disait, à la fin de l'expérimentation, ne pas être en mesure de prendre le relais de manière autonome. Une recherche de financement sera donc faite pour assurer ce relais. En attendant, les trois candidates (la directrice a ajouté son nom à ceux des deux personnes qui avaient le goût de se former à l'animation) à l'apprentissage de l'animation vont proposer leurs services à leurs collègues et évaluer

avec le groupe jusqu'où cette solution pourra assurer la continuité du groupe déjà formé et même conduire à son autonomie.

Finalement, la CDC n'a pas pu obtenir le financement. À ce jour (novembre 2014), le groupe a finalement mis fin à ses rencontres.

Défis/obstacles et conditions gagnantes

1-La valeur que l'organisme accorde au transfert et partage des savoirs versus le syndrome de « pas le temps, pas d'argent »

Solutions et conditions

1. a) Les deux regroupements partenaires (ROCL et CDC du Grand Charlesbourg) sont expérimentés, offrent un volet formation et possèdent :

- Une expertise sur la question du transfert des savoirs
- La connaissance du milieu communautaire
- Un bassin de membres
- La connaissance des besoins des membres.

Les deux ont investi temps et ressources pour la réflexion, l'assimilation de nouvelles idées et façons de faire, la planification, l'évaluation et les échanges sur les adaptations nécessaires.

1. b) Les conseils d'administration des organismes communautaires ont pris l'engagement de dégager du temps pour leurs responsables à la direction/coordination afin qu'ils et elles puissent participer au groupe de codéveloppement.

1. c) De par son expertise et un financement à la recherche (MELS), le Centre St-Pierre a grandement contribué au bon déroulement des expérimentations.

***Condition gagnante* : les organisations qui valorisent le groupe de codéveloppement comme stratégie de transfert et partage des savoirs prennent l'engagement de dégager des ressources et du temps.**

2- La valeur aux yeux des personnes qui y participent versus la « dépendance à l'urgence d'agir »

Solutions et conditions

Les personnes composant les deux cohortes ont témoigné de la valeur accordée au groupe de codéveloppement:

- ❑ par leur qualité d'écoute et leur présence assidue, par l'expression explicite de leur intérêt et motivation
- ❑ par l'engagement tenu à respecter de manière responsable une entente de collaboration (confidentialité, lieu sécuritaire et égalitaire, reconnaissance de la valeur de chacune, la démarche appartient aux membres du groupe, etc.)
- ❑ par la rigueur et une grande capacité et volonté à s'investir dans une relation de coconstruction
- ❑ par le choix et le maintien du choix du groupe de codéveloppement professionnel comme stratégie à privilégier pour une réflexion sur leurs pratiques malgré les contraintes de temps ou l'inconfort de la proximité
- ❑ par une grande ouverture à une nouvelle façon d'apprendre ensemble
- ❑ la conviction réaffirmée que l'expérience de chacune des personnes devient une ressource pour toutes et l'accueil aux heureuses découvertes.

Condition gagnante : Les personnes participantes témoignent de la valeur accordée au groupe de codéveloppement par des attitudes et des comportements manifestant leur engagement mutuel vis-à-vis le projet commun et l'importance accordée à l'apprentissage et au soutien par les pairs.

3- La valeur aux yeux des bailleurs de fonds ou « gare à l'abandon démobilisateur »

Solutions et conditions

3 a) Dans le cadre du présent projet, le soutien financier du MELS accordé au Centre St-Pierre a été crucial dans l'expérimentation d'une stratégie d'apprentissage par le biais de l'implantation d'un projet-pilote. Cependant, le financement des suites n'est pas assuré et cette situation a un possible effet démobilisateur par l'instabilité, voire l'abandon, en cours de route, d'un projet qui suscite de grandes attentes.

De son côté, le ROCL bénéficiera d'un soutien financier pour couvrir les frais d'un accompagnement visant l'autonomie du groupe et celle du partenaire comme multiplicateur d'autres groupes de codéveloppement.

Dans le cas de la CDC du Grand Charlesbourg, le manque de soutien financier à court terme a incité des membres du groupe à prendre l'initiative d'animer le groupe de codéveloppement et d'évaluer, au fur et à mesure, son degré d'autonomie.

3. b) Cela suppose également que les bailleurs de fonds et leurs programmes de soutien soient ouverts à des approches d'apprentissage hybrides, moins traditionnelles tout en étant mieux adaptées à la culture du communautaire.

Condition gagnante : Les bailleurs de fonds qui valorisent le groupe de codéveloppement accordent un soutien financier substantiel et récurrent pour soutenir l'implantation et le maintien des groupes jusqu'à leur autonomie.

4-La mise en place de systèmes et de lieux versus l'improvisation

Solutions et conditions

Des deux expérimentations se dégage la nécessité d'établir et de suivre une démarche découpée en étapes claires et concrètes pour assurer le succès de l'implantation d'un groupe de codéveloppement adapté au milieu communautaire. Pour les deux expérimentations, les items suivants étaient présents:

Les préalables :

- ❑ Pour l'organisme initiateur du projet, trouver et engager les ressources nécessaires (financement, personnes-ressources, etc.)
- ❑ Établir des règles claires de collaboration avec les organismes partenaires; clarification des rôles et des attentes
- ❑ Pour les organismes partenaires, s'engager en termes de disponibilité et de ressources
- ❑ Pour les personnes participantes au groupe de codéveloppement, un engagement mutuel et la conviction partagée qu'on peut apprendre les uns des autres par l'établissement d'une entente de collaboration définissant les règles de fonctionnement du groupe.

Le contexte :

- ❑ D'abord, connaître ce qui existe. Moyen : la formation de base Transfert et partage des savoirs en milieu communautaire a contribué à mieux connaître les stratégies existantes et les expériences déjà tentées dans le milieu communautaire
- ❑ Procéder à une analyse des besoins et de la situation présente des personnes et des organismes. Moyens : un sondage (ROCL), un « focus group » (CDC du Grand Charlesbourg)
- ❑ Bien arrimer les besoins/situation actuelle avec la stratégie appropriée (les préalables, les conditions, les objectifs poursuivis et impacts recherchés, difficultés appréhendées et solutions identifiées). Moyen : faire un exercice de réflexion d'arrimage besoins/stratégie
- ❑ Décider de la tenue d'un projet-pilote afin d'expérimenter la stratégie retenue.

L'organisation :

- ❑ Recruter les personnes participantes, fixer un calendrier de rencontres, trouver des lieux adéquats, faire les relances nécessaires
- ❑ prévoir des outils d'évaluation.

L'expérimentation :

- ❑ L'animation : outre les compétences⁵ habituelles recherchées pour l'animation du groupe de codéveloppement, la présente expérimentation a souligné l'importance pour la personne-ressource d'avoir intégré la culture organisationnelle du milieu communautaire
- ❑ la formation aux différents rôles : client, consultant, animateur et organisateur (un outil écrit de formation et un apprentissage de type expérientiel -apprendre en le faisant- ont été proposés aux personnes participantes)
- ❑ déterminer un nombre minimum de séances complètes de codéveloppement : trois séances ont été tenues dans le cadre de cette expérimentation et le nombre s'est révélé insuffisant.

L'évaluation :

- ❑ Évaluer de manière continue et faire les ajustements requis au fur et à mesure
- ❑ Procéder à une évaluation finale et globale écrite et orale avec les personnes participantes et avec les organismes partenaires.

⁵ Association québécoise du codéveloppement professionnel, (2012), *Animateur de groupes de codéveloppement professionnel Charte des compétences* www.aqcp.org

Les suites à donner :

Chaque groupe de participants en lien avec son regroupement voit à identifier les suites qu'il souhaite donner à l'expérimentation et recherche les moyens permettant d'en assurer la continuité, s'il y a lieu. Pour le ROCL, via un accompagnement du Centre St-Pierre, les personnes déléguées recevront une formation à l'animation d'un groupe de codéveloppement; les membres de la cohorte de la CDC du Grand Charlesbourg ont décidé de poursuivre de manière autonome.

Condition gagnante : Pour assurer une implantation réussie des groupes de codéveloppement, il est important que celle-ci s'inscrive dans une démarche planifiée qui soit adaptée au milieu communautaire.

5- L'ouverture aux idées nouvelles et le maintien de la détermination à développer ses savoirs versus « vive la bonne vieille formation traditionnelle »

Solutions et conditions

Comme nous le disions en 2013⁶, souvent en comparant avec les formes plus traditionnelles d'apprentissage à contenus prédéterminés- qui ne sont pas à délaissier pour autant- on ne voit pas immédiatement l'impact structurant de ces stratégies qui mettent en valeur les savoirs expérientiels. Des appréhensions ont été nommées dès le départ à savoir si la formule permettrait de rencontrer les objectifs poursuivis. Dans cette expérimentation, l'intérêt de rendre explicites des savoirs tacites sur une base d'engagement volontaire et collectif, d'apprendre les uns des autres, a été suffisamment mobilisateur pour s'engager dans celle-ci malgré la part d'inconnu et une cohabitation avec les différences qui n'est pas toujours aisée à vivre. Certaines personnes participantes ont bien exprimé le double défi qui était devant elles : apprendre ensemble et apprendre à apprendre ensemble, le tout en restant situé en contexte communautaire.

La solution envisagée par les deux cohortes s'est inscrite dans un engagement ferme à expérimenter une nouvelle formule d'apprentissage, celle du codéveloppement telle qu'elle est présentée par ses deux coauteurs et initiateurs (Payette et Champagne, 1997) et de contribuer activement, par une évaluation continue, à son adaptation à leur contexte communautaire.

⁶ Centre St-Pierre (2013), *Transfert et partage des savoirs en milieu communautaire Pérennité et renouvellement*, p.120

Les apprentissages réalisés en termes de compétences fondamentales telles que ressentir, réfléchir et agir, nous renseignent sur l'effet structurant d'une stratégie d'apprentissage issue de la théorie de communauté de pratique et de la pratique réflexive comme le groupe de codéveloppement:

- Résolution de problèmes complexes par une pratique réflexive
- Nouvelles perspectives sur les situations vécues
- Exploration de nouvelles avenues d'action
- Soutien et reconnaissance
- Renforcement du pouvoir d'agir
- Décodage de son modèle d'action
- Expérimentation du pouvoir de la vulnérabilité
- Meilleure capacité d'écoute et de présence à soi et à l'autre
- Recul vis-à-vis le quotidien
- Découvertes sur les autres
- Contribution à l'évolution de la pratique

Condition gagnante : L'implantation réussie d'un groupe de codéveloppement suppose l'ouverture aux idées nouvelles dans un engagement responsable, volontaire et collectif vis-à-vis la réalisation des objectifs d'apprentissage.

Conclusion

À n'en pas douter, le groupe de codéveloppement professionnel est une stratégie qui, théoriquement, convient tout à fait au milieu communautaire. Dans la pratique, par contre, notre expérimentation nous indique qu'il faudra rester vigilant afin de s'assurer que son utilisation se fasse en tenant compte des valeurs de ce milieu et, en particulier pour l'aspect « animation ».

Une connaissance intégrée des particularités du milieu communautaire

Puisque les membres d'un groupe de codéveloppement professionnel ont pour projet commun d'explicitier leurs meilleures pratiques (Champagne, 2001), il est important que la démarche d'explicitation de l'action (la mise en mots des savoirs tacites) ne soit pas contrée par des relances prescriptives qui, de surcroît, appartiendraient à un contexte dont les valeurs seraient incompatibles avec celles du communautaire.

Les enjeux abordés dans les situations présentées par les « clientes » lors des trois séances subséquentes sont reliés directement à leurs fonctions de responsables d'organismes communautaires. Les enjeux de pouvoir liés à la fonction d'autorité de la personne responsable de la gestion d'organismes communautaires s'inscrivent dans une culture organisationnelle déterminée. **Une connaissance intégrée de la culture communautaire** est nécessaire pour bien saisir les enjeux au cours de l'animation. Par exemple, la connaissance de la perspective du développement du pouvoir d'agir (DPA) des personnes et des collectivités⁷ -philosophie de base d'intervention dans les groupes communautaires- ou l'approche d'éducation populaire doivent faire partie, selon nous, du bagage de compétences de l'animateur d'une communauté de pratique en milieu communautaire.

Les séances de codéveloppement professionnel débouchent sur des questionnements sur les modèles d'action, en particulier sur les représentations (interprétations, croyances, émotions, valeurs) qui président aux comportements et aux pratiques sociales. Comme le dit Jean-Claude Abric⁸, « *les représentations élaborées ou induites dans les situations d'interaction jouent un rôle souvent plus important que les caractéristiques objectives dans les comportements adoptés par les sujets ou les groupes* ». Les situations complexes évoquées par les personnes participantes supposent chez la personne animatrice du groupe comme chez les personnes consultantes une connaissance et une sensibilité aux particularités du milieu communautaire, autrement dit, « un répertoire partagé de concepts et d'outils » (Wenger, 2005). Sans cela, la demande de la « cliente » risque d'être mal comprise, voire déformée.

Dans le même sens, les termes « **client** » et « **consultant** » réfèrent à une « structure de service » plutôt qu'à une « structure de coopération » respectant la « règle du partenariat » (St-Arnaud, 2003)⁹ plus proche de la philosophie de l'action communautaire. Il restera au milieu communautaire à être assez créatif pour suggérer de nouveaux termes qui reflètent davantage la dynamique de coconstruction inhérente à la démarche du codéveloppement.

⁷ Le Bossé, Yann (2012), *Sortir de l'impuissance, Invitation à soutenir le développement du pouvoir d'agir des personnes et des collectivités*, Québec, Éditions Ardis

⁸ Abric, Jean-Claude (2011), *Pratiques sociales et représentations*, Paris, PUF, p.11

⁹ St-Arnaud, Yves (2003), *L'interaction professionnelle, Efficacité et coopération*, 2e édition revue et augmentée, Presses de l'Université de Montréal