Favoriser l'émergence et la pérennisation des innovations sociales au Québec

Synthèse des travaux de la communauté d'intérêt sur l'innovation sociale

AVRIL 2011

ROIS LE RÉSEAU QUÉBÉCOIS EN INNOVATION SOCIALE

Une initiative de Université du Québec

Ce projet a été rendu possible grâce à la collaboration de :

Université du Québec

Développement économique, Innovation et Exportation Québec

Réseau québécois en innovation sociale (RQIS)
Université du Québec
475, rue du Parvis
Québec (Québec) G1K 9H7
Téléphone : 418 657-4220
Télécopieur : 418 657-4205
Courriel : rqis@uquebec.ca
Site Internet : www.uquebec.ca/rqis

Pour faciliter la lecture, le genre masculin est utilisé sans aucune intention discriminatoire.

Université du Québec, avril 2011

TABLE DES MATIÈRES

Remerciements	4
Introduction	5
Membres de la communauté d'intérêt	6
Membres du comité d'appui au RQIS	8
Déclaration québécoise pour l'innovation sociale	9
Clés de l'innovation sociale	13
Cas d'innovation sociale	20
Réseau québécois en innovation sociale (RQIS)	100

REMERCIEMENTS

Au printemps 2010, le ministère du Développement économique, de l'Innovation et de l'Exportation (MDEIE) et l'Université du Québec confiaient le mandat au Réseau québécois en innovation sociale (RQIS) de mettre en place une communauté d'intérêt intersectorielle sur l'innovation sociale. Cette démarche avait comme objectif d'accroître la mobilisation des savoirs et des savoir-faire en innovation sociale en transcendant les secteurs ou disciplines y étant associés afin de permettre une intégration optimale de ces connaissances au sein des différents acteurs du système d'innovation.

C'est avec l'appui des membres de la communauté d'intérêt que nous avons été en mesure de réaliser et même de dépasser ce mandat. Mis ensemble, c'est plus de 450 heures de discussions, d'échanges et de construction qui ont été effectués par les membres de la communauté. Et ce, sans compter les heures de travail individuel accordées à la formalisation par écrit de leur propre expérience d'innovation sociale, à bonifier le travail fait lors des rencontres de la communauté et tant d'autres participations ponctuelles. Nous tenons à les remercier chaleureusement.

À noter également, le travail colossal effectué par les membres du comité d'appui au RQIS qui ont rendu possible le développement des divers outils de synthèse des travaux de la communauté que vous trouverez dans les pages suivantes. Sans eux, nous n'aurions jamais été en mesure de soutenir les travaux de la communauté avec une telle énergie.

Finalement, merci à ceux qui ont suivi, de près comme de loin, cette année de travail. Personne ne pouvait affirmer où celle-ci allait nous mener, mais tous ont décidé de faire le pari avec nous qu'en mettant en commun nos savoirs, nos expertises et nos expériences on arrive vraiment à aller plus loin.

Pari relevé !

L'équipe du RQIS

INTRODUCTION

Créé en 2005 à l'initiative de l'Université du Québec et du ministère du Développement économique, de l'Innovation et de l'Exportation, le Réseau québécois en innovation sociale occupe une position de leader dans la mobilisation des acteurs en innovation sociale au Québec.

En avril 2010, en vue de bâtir un réseau unique, multidisciplinaire et multisectoriel en innovation sociale et d'en faire un acteur phare au Québec, le RQIS a donc invité une vingtaine de représentants[1] d'organisations reconnues comme leaders de l'innovation sociale au Québec à se regrouper en une communauté d'intérêt. Le RQIS faisait alors le pari que la mise en commun de leurs connaissances et expertises, couplées de formalisation et de diffusion, leur permettrait d'innover ensemble et d'en faire bénéficier la société québécoise.

La communauté est composée d'acteurs provenant des milieux de la recherche, de l'intervention et de la liaison oeuvrant dans le secteur économique, social, de l'éducation et de la culture. En 12 mois d'échanges et de travail conjoint, ceux-ci ont élaboré une vision commune sur la valorisation et la consolidation du système québécois d'innovation sociale en plus de coconstruire de nouveaux savoirs et savoir-faire sur les pratiques et les processus de l'innovation sociale.

Vous trouverez, dans les prochaines pages, le fruit de leurs travaux. Chacune des portions de ce document se voulant autoportante, il contient l'ensemble des étapes de leurs avancées, de la synthèse finale jusqu'aux études de cas qui ont constitué un matériel de base pour leurs travaux. La communauté a ainsi voulu partager l'ensemble de ses réflexions afin de mobiliser un plus grand nombre possible d'acteurs autour d'une compréhension commune de l'innovation sociale.

1. Voir les pages suivantes pour la liste des membres de la communauté.

MEMBRES DE LA COMMUNAUTÉ D'INTÉRÊT

Nadine Arbour
Directrice
Groupe d'Étude des COnditions de vie et des BESoins de la population (ÉCOBES)
Cégep de Jonquière

Jean Bernatchez
Professeur-chercheur
Département des sciences de l'éducation
Université du Québec à Rimouski (UQAR)

Josée Beaudoin
Vice-présidente
Centre francophone d'informatisation des organisations (CEFRIO)

Luc Dancause
Agent de recherche et de planification
Équipe de soutien à la mobilisation des connaissances
Service des partenariats et du soutien à l'innovation
Université du Québec à Montréal (UQAM)

Marie-Thérèse Duquette
Responsable du développement des actions concertées
Fonds de recherche sur la culture et la société (FQRSC)

Jérôme Elissalde
Agent de recherche et de planification
Équipe de soutien à la mobilisation des connaissances
Service de la recherche et de la création
Université du Québec à Montréal (UQAM)

Agent de mobilisation des connaissances
Groupe de recherche Médias et Santé
(jusqu'en octobre 2010)

Jean-Marc Fontan
Codirecteur et chercheur
Alliance de recherche universités-communautés en économie sociale (ARUC-ÉS) et Réseau québécois de recherche partenariale en économie sociale (RQRP-ÉS)
Université du Québec à Montréal (UQAM)

Jacques Fortin
Directeur de la gestion de l'information
Agence de la santé et des services sociaux de la Montérégie

Luc Gaudet
Directeur général et artistique
Mise au jeu

Thomas Gulian
Chercheur
Institut de recherche sur l'intégration professionnelle des immigrants (IRIPI)
Collège de Maisonneuve

Juan-Luis Klein
Directeur
Centre de recherche sur les innovations sociales (CRISES)

Geneviève Issalys
Conseillère à la direction
Association québécoise des centres de la petite enfance

Lucie Lapierre
Conseillère à l'innovation
Québec en Forme

Andrée LaRue
Agente de recherche
Direction de la vie étudiante, des études et de la recherche
Siège social de l'Université du Québec (UQSS)

Carole Lévesque
Professeure
Institut national de la recherche scientifique (INRS)

Directrice
DIALOG - le réseau de recherche et de connaissances relatives aux peuples autochtones

MEMBRES DE LA COMMUNAUTÉ D'INTÉRÊT (SUITE)

Chantale Mailhot
Professeure agrégée
Groupe de recherche portant sur l'utilisation, la valorisation et le transfert des connaissances
HEC Montréal

Christopher McAll
Professeur
Université de Montréal

Directeur scientifique
Centre affilié universitaire-CSSS Jeanne-Mance et Centre de recherche de Montréal sur les inégalités sociales et les discriminations (CREMIS)

Martine Morissette
Directrice générale
Carrefour jeunesse emploi de l'Outaouais (CJEO)

Nathalie Roy
Chargée de programme
Fonds de recherche sur la culture et la société (FQRSC)

Catherine Roy-Boulanger
Coordonnatrice
Réseau québécois en innovation sociale (RQIS)

Martin Robitaille
Directeur
Alliance de recherche universités-communautés (ARUC) – Innovation sociale et développement des collectivités
Université du Québec en Outaouais (UQO)

Lyne Sauvageau
Directrice
Direction de la vie étudiante, des études et de la recherche
Siège social de l'Université du Québec (UQSS)

Linda St-Pierre
Présidente-directrice générale
Centre de transfert pour la réussite éducative du Québec (CTREQ)

Michel Venne
Directeur général
Institut du nouveau monde

MEMBRES DU COMITÉ D'APPUI AU RQIS

Luc Dancause
Agent de recherche et de planification
Équipe de soutien à la mobilisation des connaissances
Service des partenariats et du soutien à l'innovation
Université du Québec à Montréal (UQAM)

Jérôme Elissalde
Agent de recherche et de planification
Équipe de soutien à la mobilisation des connaissances
Service de la recherche et de la création
UQAM

Juan-Luis Klein
Directeur
CRISES

Andrée LaRue
Agente de recherche
UQSS

Christopher McAll
Professeur
Université de Montréal

Directeur scientifique
CAU -CSSS Jeanne-Mance et CREMIS

Michel Venne
Directeur général
Institut du nouveau monde

Catherine Roy-Boulanger
Coordonnatrice
RQIS

Pour un système d'innovation sociale au Québec

Le développement d'une société dépend de plus en plus de sa capacité d'innover. De toutes les formes d'innovation, l'innovation sociale est l'une des plus cruciales.

Le Réseau québécois en innovation sociale (RQIS) a formé une communauté d'intérêt composée d'une vingtaine de représentantes d'organisations reconnues comme leaders de l'innovation sociale au Québec. Fort de l'appui de cette communauté composée de praticiens, de théoriciens et d'agents de liaison de l'innovation sociale, provenant de milieux institutionnels et de la société civile, oeuvrant dans le secteur économique, le secteur social, en éducation ou en culture, le RQIS presse le gouvernement du Québec et les différents acteurs de la société à prendre des mesures pour renforcer le système québécois d'innovation sociale, le reconnaître, le structurer davantage et lui donner les moyens de se mettre au service du développement du Québec.

Ces mesures viendraient appuyer la Stratégie québécoise de la recherche et de l'innovation (SQRI), dans laquelle l'innovation sociale, bien qu'évoquée, occupe une portion congrue.

La pauvreté, les inégalités, l'isolement des immigrants ou la marginalisation des populations autochtones ou de certaines catégories de jeunes, l'analphabétisme comme le décrochage scolaire, la violence ou la maladie, la dévitalisation de communautés rurales sont autant de phénomènes qui pèsent lourd sur le développement de notre société.

Il s'agit d'enjeux majeurs qui ont des impacts sur l'économie et sur les finances publiques. Ils représentent surtout un gaspillage éhonté de potentiel humain et condamnent des communautés entières à l'échec.

Au cours des dernières décennies, le Québec a su innover sur le plan social. Que ce soit par la création de centres de la petite enfance ou de carrefours jeunesse emploi, dans le dialogue avec les Premières Nations ou l'intervention psychosociale, en ruralité ou en économie sociale, des nouvelles pratiques ont changé la donne.

Nos succès sont réels. Mais les approches développées, au cours des cinquante dernières années, sont désormais insuffisantes pour résoudre des problèmes rendus plus complexes par des phénomènes majeurs.

La transition démographique que vit le Québec impose un nouveau contrat social entre les générations. Les changements climatiques et les atteintes à la biodiversité exigent la définition d'un nouveau rapport aux ressources naturelles. La mondialisation change fondamentalement les rapports économiques et sociaux. Les nouvelles technologies numériques rendent les populations plus mobiles et facilitent l'accès à la connaissance, mais ont en même temps le potentiel de provoquer des fractures sociales profondes et des inégalités nouvelles.

DÉCLARATION QUÉBÉCOISE POUR L'INNOVATION SOCIALE (SUITE)

Qu'est-ce que l'innovation sociale?

Ce n'est pas d'hier que le Québec innove sur le plan social. Mais c'est depuis peu de temps que l'expression « innovation sociale » est employée pour qualifier cette forme de renouvellement des pratiques. On trouve plusieurs définitions de ce concept. Nous pourrions le résumer ainsi :

> ***Une innovation sociale est une nouvelle idée, approche ou intervention, un nouveau service, un nouveau produit ou une nouvelle loi, un nouveau type d'organisation qui répond plus adéquatement et plus durablement que les solutions existantes à un besoin social bien défini, une solution qui a trouvé preneur au sein d'une institution, d'une organisation ou d'une communauté et qui produit un bénéfice mesurable pour la collectivité et non seulement pour certains individus. La portée d'une innovation sociale est transformatrice et systémique. Elle constitue, dans sa créativité inhérente, une rupture avec l'existant[2].***

Les innovations sociales sont « sociales » autant dans leurs finalités que dans leurs processus. Elles répondent à des besoins sociaux tout en créant de nouvelles relations entre des personnes et des groupes qui n'avaient pas nécessairement l'habitude de coopérer. L'innovation sociale naît d'un processus nécessairement ouvert. Les innovateurs sociaux ont été, en ce sens, précurseurs de ce que recherchent aujourd'hui de plus en plus les institutions et les entreprises pour accélérer l'innovation technologique par ce que l'on appelle l'innovation ouverte.

En d'autres termes, les innovations sociales sont, en soi, bonnes pour la société mais, par leurs processus de création et de mise en œuvre, augmentent en même temps la capacité d'agir de la société.

Faut-il rappeler que les principaux écueils à l'implantation réussie d'une innovation ne sont pas, le plus souvent, d'ordre technologique? Ils découlent de facteurs organisationnels, sociaux et culturels. La gouvernance, les processus démocratiques en place, l'organisation du travail et l'exercice du leadership influencent la capacité d'une organisation ou d'une collectivité de se renouveler, de répondre aux besoins, de soutenir la concurrence ou de favoriser la coopération, notamment dans un contexte de mondialisation.

Facteurs clés

Le Réseau québécois d'innovation sociale a identifié 12 facteurs clés[3] à privilégier pour faciliter l'émergence et la pérennisation de projets d'innovation sociale :

- Le déclencheur est la combinaison d'une problématique sociale non résolue, d'un contexte propice (crise, politique gouvernementale, etc.) à l'application d'une solution nouvelle et de la volonté d'acteurs d'œuvrer ensemble à la recherche d'une réponse à un problème bien défini.
- La solution est le fruit d'un travail collaboratif entre plusieurs acteurs de la société, souvent même des acteurs qui n'ont pas l'habitude de coopérer, car le problème à résoudre comporte de nombreuses dimensions.

2. Amalgame de définitions de Camil Bouchard, du RQIS, du CRISES, du Stanford Center for Social Innovation et de Young Foundation.
3. Ces facteurs clés ont été formulés à partir des travaux effectués par la communauté au cours de la dernière année et s'appuient sur une quinzaine de cas d'innovation sociale provenant de leurs propres expériences et de dizaines d'heures d'échanges et de discussions.

DÉCLARATION QUÉBÉCOISE POUR L'INNOVATION SOCIALE (SUITE)

- Le projet d'innovation combine les savoirs expérientiels, avec les savoirs scientifiques et techniques, et tient compte du contexte culturel particulier. La combinaison de ces savoirs variés conduit à la coproduction de nouvelles connaissances.
- Le projet a une visée transformatrice et vise un changement systémique.
- Les partenaires font preuve d'audace, ils acceptent l'incertitude inhérente à un projet d'innovation, la présence d'un « inconnu assumé ». Ils reconnaissent le risque et l'assument jusqu'au bout de la démarche.
- Un triple leadership est nécessaire à la réussite du projet : 1) le leadership individuel de ou des initiateurs du projet; 2) le leadership organisationnel qui se caractérise par l'appui des organisations impliquées à un processus novateur qui dépasse leurs pratiques habituelles; 3) le leadership collectif qui apparaît dans la communauté porteuse de la mise en œuvre du projet.
- L'engagement à long terme des bailleurs de fonds est un enjeu crucial.
- Le temps est une donnée fondamentale. Il faut du temps pour concevoir le projet, tisser des liens de confiance entre les partenaires et du temps pour le réaliser, puis encore du temps pour l'évaluer et assurer son rayonnement, sa diffusion, sa réplication, son appropriation par les communautés concernées afin d'assurer une transformation des pratiques.
- Le rayonnement du projet est essentiel à sa reconnaissance et, éventuellement, son institutionnalisation.
- Il faut savoir s'ajuster aux changements de contexte ou à l'évolution de l'environnement dans lequel agissent les partenaires.
- Le transfert, l'appropriation, la pérennisation du projet sont l'aboutissement nécessaire. Le projet doit avoir trouvé preneur auprès des personnes concernées et répondre aux besoins initialement identifiés.
- L'établissement d'un lien de confiance entre les acteurs, qui se traduit par l'adoption d'une gouvernance partagée, est le ciment du projet.

Un système à renforcer

Il y a plusieurs raisons pour appuyer l'innovation sociale.

- L'innovation sociale permet de mettre en œuvre des solutions plus efficaces, plus justes et plus durables que celles existantes, à des problèmes sociaux de plus en plus complexes;
- Elle produit un bénéfice pour l'ensemble de la société et non seulement pour certains individus;
- Elle augmente la capacité d'agir des collectivités;
- Elle a permis de développer une expertise en innovation ouverte recherchée par les institutions et les entreprises pour accélérer l'innovation technologique.

Les recommandations

La communauté d'intérêt formée par le Réseau québécois en innovation sociale a formulé les recommandations suivantes :

1. ***Prendre des mesures pour renforcer le système québécois d'innovation sociale;***
2. ***Conserver l'expertise accumulée en assurant un soutien financier adéquat au Réseau québécois en innovation sociale (RQIS). Présentement, le RQIS est soutenu par l'Université du Québec (UQ) et le ministère du Développement économique, de l'Innovation et de l'Exportation (MDEIE);***
3. ***Maintenir et élargir la communauté d'intérêt en innovation sociale créée par le RQIS (ministères, institutions, municipalités, fondations) et la doter de moyens pour poursuivre son mandat;***
4. ***Créer une structure permanente et indépendante pour conseiller le gouvernement sur l'innovation sociale;***
5. ***Produire et tenir à jour un état de situtation de l'innovation sociale et de sa contribution au développement du Québec;***
6. ***Mettre en valeur les innovations sociales québécoises et les faire connaître ici et à l'extérieur du Québec;***
7. ***Développer une culture de l'innovation sociale;***
8. ***Créer les conditions d'expérimentation de l'innovation sociale au sein des institutions publiques et dans la société civile;***
9. ***Favoriser la création d'un écosystème de soutien à l'innovation sociale incluant des modalités de financement (public, philanthropique et privé), de formation, de recherche, de transfert de connaissance et d'évaluation;***
10. ***Réserver le dernier projet structurant prévu à la SQRI au domaine de l'innovation sociale;***

afin de consolider le système québécois d'innovation sociale, le reconnaître, le structurer davantage et lui donner les moyens de se mettre au service du développement du Québec.

Clés de l'innovation sociale

Comment faciliter l'émergence et la pérennisation de projets d'innovation sociale

CLÉS DE L'INNOVATION SOCIALE

Plusieurs caractéristiques de l'innovation sociale sont similaires à celles de tout projet d'innovation. Les travaux de la communauté ont toutefois permis de faire apparaître des traits caractéristiques de l'innovation sociale. Le travail est loin d'être complété, c'est pourquoi la communauté recommande de renouveler son mandat et de maintenir un soutien pour ce faire. Voici les éléments clés qui ressortent comme ceux à privilégier pour faciliter l'émergence et la pérennisation de projets d'innovation sociale. Ceci demeure une synthèse, pour creuser d'avantage, les cas ayant servi de support à la réflexion sont disponibles dans la section suivante.

Clés de l'innovation sociale

Les éléments suivants sont, à première vue, présents dans la majorité des projets, du moins, dans la plupart des projets d'innovation. C'est dans leur mise en œuvre, dans l'action, dans la façon de faire que la spécificité de l'innovation sociale apparaît. Diverses pistes sont exposées et permettent d'initier des travaux plus poussés sur des éléments encore peu explorés et pourtant salutaires au développement, à la valorisation et à la consolidation de l'innovation sociale.

Il est important de noter que l'ensemble des éléments est interrelié et indissociable et s'applique indépendamment du secteur visé puisqu'il porte sur la mise en œuvre et non pas sur le résultat final du projet.

1. Déclencheurs du projet

Les conditions de naissance d'un projet d'innovation sociale ne sont pas identiques pour tous les projets. Cependant, trois facteurs semblent être particuliers à la mise en œuvre d'un projet d'innovation sociale :

- **Un problème social n'ayant pas trouvé réponse**

  L'absence de solutions et de réponses efficaces, justes et durables à un problème social est généralement le catalyseur de projets d'innovation sociale. Le manque, l'insatisfaction ou le déséquilibre est souvent documenté par des données (scientifiques ou expérientielles) permettant d'identifier adéquatement leur source.

- **Un contexte propice (timing)**

  Un alignement favorable de différents facteurs est nécessaire pour démarrer le projet. Les projets d'innovation sociale naissent souvent à l'occasion d'une crise ou de l'adoption d'une nouvelle politique publique.

- **La volonté des acteurs à trouver ensemble des réponses au problème**

  En rompant avec l'analyse du problème en silo, les acteurs mettent en commun des savoirs et savoir-faire intersectoriels pour multiplier les façons de lire le problème et d'y trouver des réponses adéquates.

2. Planification du projet

La planification d'un projet d'innovation sociale ne diffère pas totalement de la planification classique. Par contre, les points suivants soulèvent les spécificités qui émergent de la plupart des projets d'innovation sociale. Il est à noter que c'est la présence de l'ensemble de ces points qui fait la spécificité d'un projet d'innovation sociale et non la présence de certains de manière indépendante :

- Est une réponse à un besoin social ciblé par les acteurs – souvent appuyé par des données (scientifiques ou expérimentales);
- A une portée transformatrice - a comme finalité d'améliorer la qualité et les conditions de vie de la collectivité;

- Comporte un « inconnu assumé » - projet doit s'ajuster en cours d'action, mais avec des finalités et des intentions claires;
- Rompt avec les processus connus ou habituels;
- Prend en compte une multitude d'enjeux, car développé de façon collaborative avec les différents acteurs;
- Tient compte du contexte et de l'écosystème complet dans lequel il s'inscrit (culture) tout en contribuant à sa transformation.

3. Audace et risque

Par définition, un projet d'innovation comporte une part d'incertitude. La présence du risque dans ces projets est imputable au processus même de ce type d'innovation. Pour se lancer dans un projet d'innovation sociale, les partenaires doivent donc faire preuve d'audace. En effet, compte tenu de la présence d'un « inconnu assumé » dans sa mise en œuvre et le processus de changement associé à la portée transformatrice de ce type de projet, la gestion du risque devient un élément important à prendre en compte. Les porteurs de projets ont donc développé différentes façons de faire afin de faciliter cette gestion :

- Le risque doit être reconnu, partagé et l'audace doit être encouragée par les différents acteurs (leaders, organisations, partenaires, preneurs, bailleurs de fonds);
- La gestion du risque passe par la reconnaissance des rôles de chacun, mais également par l'implication de ceux-ci tout au long de la mise en œuvre du projet;
- La prise de risque doit être évaluée en prenant en compte de l'impact qu'elle a sur l'ensemble des acteurs du projet (dont les preneurs);
- Des mesures de soutien doivent être développées et des précautions doivent être prises afin de s'assurer que les répercussions potentielles de cette prise de risque soient amenuisées pour les acteurs du projet moins outillés à y faire face.

4. Mobilisation des acteurs

Bien que la mobilisation des acteurs ne soit pas, en tant que tel, une spécificité à ce type d'innovation, c'est à la fois dans le choix des acteurs, dans la façon dont ils collaborent et dans les objectifs qu'ils poursuivent que l'innovation sociale se distingue. La mobilisation des acteurs est en fait, en innovation sociale, une façon d'obtenir la multiplication des angles de vue et ainsi de permettre la circulation des connaissances, étape incontournable à la mise en place d'une réelle coconstruction des savoirs et savoir-faire. Cette mobilisation est caractérisée par :

- le métissage d'acteurs qui n'ont pas nécessairement l'habitude de se côtoyer;
- la présence forte de la recherche dans des actions initiées par le terrain;
- une mobilisation tout au long du processus et non pas seulement lors des expérimentations.

Facilitateurs :

- *Absence de hiérarchisation des rôles permettant une transformation des rapports entre les différents acteurs;*
- *Développement d'une vision commune permettant à chaque type d'acteur de trouver son compte dans le projet;*
- *Présence d'un médiateur;*
- *Conciliation des différentes temporalités des acteurs.*

5. Coconstruction des savoirs et savoir-faire

La coconstruction des savoirs et savoir-faire est transversale au processus d'innovation sociale. En effet, ce n'est pas simplement dans le développement du projet qu'elle est utilisée, mais bien dans l'ensemble des volets de celui-ci. Elle permet le développement collectif, à la lumière des savoirs et savoir-faire de l'ensemble des acteurs impliqués, de réponses novatrices adaptées et appropriées aux différents éléments constituant le projet (mode de gestion, financement, etc.). Cette coconstruction est basée sur la reconnaissance et la prise en compte des :

- contributions des différents savoirs et savoir-faire présents (tant de la recherche que de la pratique);
- rôles des différents acteurs;
- divergences et résistances présentes dans la mise en place du projet;
- différences de cultures.

Facilitateurs :

- *Absence de hiérarchisation des rôles permettant une transformation des rapports entre les différents acteurs;*
- *Présence d'un médiateur;*
- *Mise en relation directe des différents acteurs tout au long du processus.*

6. Confiance

Un projet d'innovation sociale nécessite le développement d'un lien de confiance fort entre les différents acteurs du projet, et ce, pour la totalité de la durée du projet. Différentes façons de faire facilitent le développement de ce lien en innovation sociale. Il est intéressant de noter les suivantes :

Facilitateurs :

- *Reconnaître et prendre en compte les différents savoirs et savoir-faire (scientifiques et expérientiels) de l'ensemble des acteurs participants au projet;*
- *Absence de hiérarchisation des rôles et des savoirs;*
- *Développer une vision commune entre les différents acteurs, par le partage et la reconnaissance de leurs valeurs et des finalités communes.*

7. Leadership

Tout projet nécessite un certain leadership pour voir le jour. Par contre, dans un projet d'innovation sociale, celui-ci possède une triple dimension. En effet, on se doit de retrouver un leadership tant au niveau individuel, qu'organisationnel et collectif pour assurer la mise en œuvre et la pérennisation du projet. L'écosystème large dans lequel l'innovation sociale s'incère n'est pas sans lien avec cette nécessité.

Individuel

Ce sont souvent des individus qui se distinguent comme principaux porteurs des projets d'innovation sociale. L'engagement, la détermination, la disponibilité et la crédibilité de ces acteurs doublés de leur implication dans leur milieu apparaissent comme autant de facteurs incontournables, lors de la mise en place de ces projets.

Organisationnel

La mise en place d'un projet d'innovation sociale amène fréquemment les organisations à dépasser leur mandat habituel (flexibilité organisationnelle) tant au niveau de leur engagement (reconnaissance et appui au projet) que de la représentation qu'ils en font. Pour faciliter le succès d'un processus, les organisations partenaires doivent détenir la stabilité, les ressources et les infrastructures pour répondre à ces exigences afin de maintenir leur niveau d'engagement tout au long du projet.

Collectif

Bien que le leadership individuel et le leadership organisationnel soient des incontournables dans la vie d'un projet d'innovation sociale, c'est le leadership collectif qui en donne vraiment la couleur. Ce leadership est indispensable dans tous les éléments associés à l'innovation sociale, puisqu'il représente la volonté collective (la vision commune) de l'ensemble des partenaires du projet à travailler collectivement afin de trouver des réponses adéquates aux besoins sociaux identifiés. Ce leadership est d'autant plus important lorsqu'on aborde le rayonnement du projet et son financement, puisque c'est souvent cet effort commun qui permet de faire tomber les (nombreuses) barrières qui se dressent entre l'idée et la réalisation du projet.

8. Financement

Le financement, hormis dans de rares cas, est considéré comme un défi important à prendre en considération dans la mise en œuvre d'un projet d'innovation sociale. Peu importe sous quel angle il est analysé, il semble être le levier des activités, de la capacité de développement et demeure une des clés de la pérennisation de tout projet. La présence d'un « inconnu assumé » dans les projets d'innovation sociale compte pour beaucoup dans la difficulté de recherche de financement. Peu de bailleurs de fonds ont la capacité de sortir hors des cadres initiaux afin de permettre le financement d'un projet à coconstruire. Le laps de temps nécessaire avant de percevoir des retombées concrètes du projet consiste en une difficulté supplémentaire à l'accès au financement, qui est, de surcroit, doublé par la difficulté à quantifier ces retombées. Les acteurs de l'innovation sociale ont donc développé différentes façons de faire pour contourner ces difficultés :

- S'arrimer avec les opportunités présentes;
- Impliquer le bailleur de fonds comme acteur du projet, et ce, dès le début du projet. Cette implication permet à la fois de mieux faire comprendre le projet, de tirer profit des savoirs et savoir-faire de cet acteur lors de la coconstruction du projet, tout en favorisant la modification ou la mise en place de financement adapté à l'innovation sociale;
- La mobilisation des acteurs est essentielle à l'accès au financement, sans parler de la force du nombre, c'est plutôt la diversité des acteurs mobilisés qui est considérée comme un facteur facilitant.

Facilitateurs :

- *Développer des indicateurs permettant de quantifier les retombées du projet, et ce, tout au long du processus (pas seulement à la fin);*
- *Mieux faire comprendre ce qu'est le processus d'un projet d'innovation sociale;*
- *Assurer le rayonnement du projet.*

9. Rayonnement du projet

Bien qu'on ne le retrouve pas dans l'ensemble des projets d'innovation sociale, l'importance du rayonnement du projet est apparue comme une clé à la reconnaissance et à la pérennisation de ces projets. Puisqu'il est difficile, en amont de projet, de prédire la forme finale que celui-ci prendra et les retombées qui en découleront, l'arrimage continue du projet à l'écosystème dans lequel il évolue favorise le développement du sentiment d'appartenance et l'engagement, à la fois des acteurs même du projet, mais également de ses partenaires locaux (décideurs).

Facilitateurs :

- *Développer une stratégie de communication;*
- *Implication continue dans le milieu (à divers niveaux et instances);*
- *Engagement d'un public large.*

10. Gestion du changement

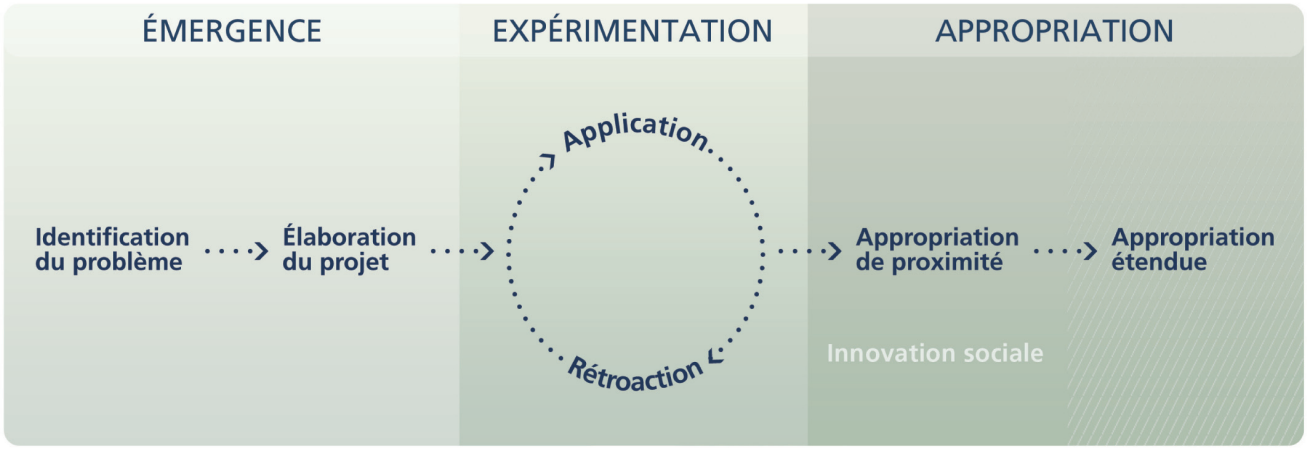
L'écosystème dans lequel évolue l'innovation sociale est large de par le seul fait qu'elle se veut une réponse à un besoin social. Les transformations qu'elle induit sont souvent profondes puisqu'elles touchent la culture même des organisations et des milieux dans lesquels le projet se développe. Un projet d'innovation sociale se doit donc de prendre en compte les différentes dimensions de la gestion, tant au niveau de l'organisation que de la société qui seront touchées par sa mise en œuvre. Il est primordial de s'assurer que des conditions facilitantes soient mises en place afin d'accompagner ces transformation dans l'écosystème où évolue l'innovation pour qu'au final, il y ait de véritables changements qui s'imprègnent dans les pratiques et processus.

Le travail sur la gestion du changement en innovation sociale en est encore à ces balbutiements. Tout un travail doit être fait pour faciliter sa compréhension et les conditions facilitant son accompagnement. Des pistes sont déjà mises de l'avant, mais un chantier important se doit d'être mené pour mieux comprendre comment appuyer cet élément.

11. Transfert / institutionnalisation / pérennisation

Par définition, une innovation sociale se doit d'avoir une fin. En effet, un projet novateur peut être reconnu comme une innovation sociale que s'il est adopté ou utilisé. Cette appropriation implique donc l'adoption d'une nouvelle approche pratique, façon de faire au sein d'une organisation ou, de façon plus étendue, auprès de l'écosystème où elle évolue et fait alors de cette innovation une nouvelle norme. Dans les cas où l'appropriation étendue est souhaitée, le transfert devient une clé à l'atteinte de cet objectif, mais également à la pérennisation de l'innovation. En innovation sociale, c'est plus souvent le processus qui est transférable que son résultat (puisqu'il est moulé à l'écosystème dans lequel il s'est développé). Les modes de transfert sont aussi nombreux que les milieux dans lesquels le transfert peut avoir lieu, mais une règle demeure, c'est en modulant, en adaptant et en transformant le projet selon l'environnement qui l'accueille que l'appropriation pourra vraiment avoir lieu.

SCHÉMA D'UN PROCESSUS D'INNOVATION SOCIALE[4]



© Réseau québécois en innovation sociale (RQIS) / Université du Québec

Tout au long du processus, on retrouve des activités de diffusion, d'alliance et de transfert.

Pour consulter le schéma complet, rendez-vous au **www.uquebec.ca/rqis**

4. Le schéma n'a pas été produit par la communauté, mais développé par le RQIS préalablement.

Cas d'innovation sociale

CAS D'INNOVATION SOCIALE

1. **Les centres collégiaux de transfert de technologie en pratiques sociales novatrices** **22**
   Nadine Arbour (ECOBES) et Thomas Gulian (IRIPI)
2. **Le Consortium de recherche partenariale en économie sociale** **27**
   Jean-Marc Fontan (ARUC-ÉS & RQRP-ÉS)
3. **Le programme Actions concertées du FQRSC** **34**
   Nathalie Roy (FQRSC) et Marie-Thérèse Duquette (FQRSC)
4. **Le dépanneur Sylvestre, une coopérative de solidarité multifonctionnelle dans l'Outaouais** **42**
   Martin Robitaille (ARUC-ISDC)
5. **Projet École éloignée en réseau** **46**
   Josée Beaudoin (CEFRIO) et Chantale Mailhot (HEC Montréal)
6. **Au-delà des étiquettes : de la recherche au théâtre-forum** **51**
   Christopher McAll (CREMIS) et Luc Gaudet (Mise au jeu)
7. **La mobilisation des connaissances au Groupe de recherche Médias et santé** **55**
   Lise Renaud, Jérôme Elissalde, Judith Gaudet et Sylvie Louise Desrochers (GRMS)
8. **Démarche de prévention du décrochage scolaire** **60**
   Hélène Rioux (CTREQ)
9. **Diagnostic et mise en œuvre d'un plan d'action visant à contrer le décrochage scolaire à l'école Le Mistral de Mont-Joli** **67**
   Jean Bernatchez (UQAR)
10. **DIALOG – Le réseau de recherche et de connaissances relatives aux peuples autochtones** **71**
    Carole Lévesque (DIALOG)
11. **Institut du nouveau monde** **77**
    Michel Venne (INM)
12. **De l'émergence à son institutionnalisation - Le cas du Carrefour jeunesse emploi de l'Outaouais** **84**
    Martine Morissette (CJEO)
13. **Le projet Odyssée** **90**
    Geneviève Issalys (AQCPE)
14. **Le Technopôle Angus : revitalisation inclusive d'une friche industrielle – CRISES** **96**
    Juan-Luis Klein, Directeur (CRISES)

1. LES CENTRES COLLÉGIAUX DE TRANSFERT DE TECHNOLOGIE EN PRATIQUES SOCIALES NOVATRICES

> Nadine Arbour, Directrice - ÉCOBES

> Thomas Gulian, Chercheur - IRIPI

Les Centres collégiaux de transfert de technologie en pratiques sociales novatrices (CCTT-PSN) sont nés en 2009 à la suite d'un appel à propositions du ministère de l'Éducation, du Loisir et du Sport. Au nombre de trois en 2009, ils sont six, depuis peu. Ils relèvent des Collèges. Les CCTT-PSN fonctionnent comme des agents de transfert et de valorisation de la recherche et des lieux de recherche appliquée visant la satisfaction des besoins des milieux utilisateurs. Ils visent ultimement le développement social.

1. Contexte

Le cas des CCTT-PSN est abordé sous l'angle de deux exemples : celui du groupe d'Étude des COnditions de vie et des BESoins de la population (ÉCOBES) et de l'Institut de recherche sur l'intégration professionnelle des immigrants (IRIPI) en dégageant les éléments communs et particuliers à ces institutions.

Globalement, l'innovation est le résultat de plusieurs conditions initiales et de l'implication de plusieurs acteurs. En premier lieu, les CCTT-PSN s'appuient sur l'expérience des CCTT en innovation technologique. Ces derniers, actifs dans le réseau des Cégeps depuis 1983, offrent des services de R&D aux entreprises québécoises dans les secteurs névralgiques de l'industrie afin de soutenir le développement économique du Québec. En 2005, le MELS a confié à ÉCOBES (n'étant pas encore reconnu comme un CCTT-PSN), à titre de projet-pilote, le mandat d'identifier les marqueurs de transfert en innovation sociale. Cet exercice a permis de reconnaître l'apport essentiel des pratiques sociales novatrices, et l'identification de plusieurs domaines jugés essentiels pour le développement social du Québec. Le Gouvernement du Québec a autorisé, par la suite, les Collèges à présenter des demandes de reconnaissance de CCTT-PSN dans ces domaines prioritaires.

ÉCOBES

La reconnaissance d'ÉCOBES à titre de CCTT-PSN en innovation socio-organisationnelle en santé et en éducation émane d'un ensemble de conditions concourant à la réussite de la mission du centre. Plusieurs éléments de contexte tels le soutien aux organisations scolaires pour des indicateurs de performance scolaire, la promotion de la santé et des saines habitudes de vie, les besoins de formation de la main-d'œuvre et du développement économique régional, la mobilisation intersectorielle et interordres des acteurs au regard de la persévérance scolaire, le cumul études-emploi chez les étudiants, les préoccupations accrues en santé et en sécurité du travail chez les jeunes, le démarrage d'une Chaire conjointe UQAC–Cégep de Jonquière (VISAJ), le développement des services en génomique communautaire constituent autant de conditions gagnantes. De plus, ÉCOBES possède déjà une longue expérience de recherche interdisciplinaire axée sur les besoins des milieux utilisateurs.

IRIPI

Le développement de l'IRIPI au Collège de Maisonneuve, quant à lui, repose sur plusieurs conditions initiales et acteurs. En premier lieu, son développement est inséparable de l'histoire du service de coopération internationale. Actif depuis 20 ans, ce service a constitué l'une des conditions qui a permis l'émergence de la préoccupation des relations interculturelles au Collège. Ensuite, la diversification de la population étudiante du Collège, et notamment dans ses Instituts et programmes de formation continue, a conduit à la mise sur pied en 2007 d'un projet intitulé « Vers des passerelles interculturelles » visant à construire des relations interculturelles harmonieuses au Collège et à favoriser l'intégration professionnelle des immigrants au marché du travail. Plusieurs autres acteurs et initiatives (service de reconnaissance des acquis, cours de francisation par exemple) ont également contribué à la naissance de l'IRIPI. La naissance de l'IRIPI est toutefois indissociable du défi actuel que rencontre le Québec à intégrer professionnellement les immigrants qui choisissent de s'y établir.

2. Vision

La vision commune qui sous-tend la création des CCTT-PSN repose sur trois éléments. Le premier est la reconnaissance du rôle de l'innovation sociale pour le développement social au Québec. Le second est la place nécessaire de la recherche appliquée dans l'innovation sociale. Dans cette optique, la recherche est considérée comme devant être au service des besoins des communautés et les impliquer. Les Cégeps représentent des institutions adaptées à ce projet en raison de leur capacité de recherche mais aussi de leur lien avec les communautés et les acteurs du marché du travail (qui s'explique par des formations et programmes techniques incluant des stages).

Enfin, le troisième élément est le développement de la recherche dans les Cégeps. À ce titre, les activités des CCTT-PSN doivent avoir des retombées sur la formation et l'enseignement pouvant prendre des formes diverses.

3. Déroulement de l'expérimentation

ÉCOBES

Depuis 1982, les travaux d'ÉCOBES portent sur deux domaines interreliés, l'un en éducation, l'autre en santé. Le groupe réalise des projets de recherche appliquée en collaboration étroite avec les milieux et offre du soutien technique et de la formation. Il détient donc une expertise exceptionnelle en transfert des connaissances dans ses domaines d'activités. Dans une démarche de collaboration et de dialogue entre diverses disciplines des sciences sociales, ÉCOBES a accueilli depuis sa création un nombre important de chercheurs dans une multitude de domaines. L'histoire démontre que cette démarche a permis de développer des modèles interdisciplinaires de recherche et d'intervention particulièrement pertinents pour l'analyse de problématiques sociales variées.

S'il est un élément qui caractérise l'ensemble des activités d'ÉCOBES depuis sa création et qui en fait la renommée, c'est bien la préoccupation de répondre aux besoins des communautés et de transférer les résultats des travaux de recherche vers les milieux de pratique et d'intervention. Les résultats des travaux réalisés par ÉCOBES alimentent les choix des décideurs et des praticiens quant aux plans d'actions, aux modalités des programmes et aux ajustements des services afin de mieux répondre aux besoins des communautés et des individus. Dans l'optique de favoriser le développement social, ÉCOBES a toujours privilégié la perspective préventive.

> *«Le groupe ECOBES ne fait pas de la recherche pour faire de la recherche, mais pour mobiliser des intervenants et leurs connaissances afin de les aider dans leur intervention dans leur milieu. Il s'agit donc d'outiller les acteurs et d'optimiser leur influence[5] »*

Au fil des ans, près d'une vingtaine d'enseignants du collégial, principalement du Cégep de Jonquière, ont travaillé à ÉCOBES. Certains ont entrepris et complété avec succès des études doctorales en lien avec leurs activités de recherche au sein du groupe, permettant par la suite de participer au développement de projets de recherche d'envergure avec des groupes universitaires. D'autres, après un séjour variant entre un et huit ans, ont pu réinvestir dans leur enseignement l'expérience acquise à ÉCOBES, alimentant la prestation de cours aux étudiants grâce à des exemples ou des applications extrêmement novateurs et d'actualité. Soulignons, par ailleurs, que des étudiants des niveaux collégial et universitaire se joignent chaque année à l'équipe à titre d'assistants de recherche ou de stagiaires.
Les défis et obstacles dans le déroulement de l'expérimentation sont principalement reliés à la précarité du financement et à la difficulté du maintien d'une équipe multidisciplinaire. Afin de contourner ces difficultés, ÉCOBES a développé des liens étroits avec les décideurs régionaux et d'une fondation privée. En effet, une étroite collaboration avec la Conférence régionale des élus du Saguenay-Lac-Saint-Jean a permis la signature d'une entente spécifique de régionalisation sur la consolidation et le développement du groupe de 2003 à 2006. De plus, le soutien de la Fondation Chagnon a également contribué aux développements de projets de recherche et au maintien d'une équipe de chercheurs.

IRIPI

Actif depuis 2009, l'IRIPI a pour objectif de développer, en partenariat avec les principaux acteurs concernés, des solutions favorisant l'intégration professionnelle des immigrants au Québec. Il fonctionne donc comme un centre de recherche appliquée et de transfert de connaissances ET comme une entité du Collège, ce qui implique une participation active à la vie du Collège et à son développement. En tant que centre de recherche, l'IRIPI développe des projets de recherche appliquée ou de transfert de connaissances en partenariat avec différents acteurs (gouvernement, entreprises et acteurs communautaires). Il se développe suivant deux axes : recherche subventionnée (obtention de subventions de recherche telle que le Programme d'aide à la recherche et au transfert

en innovation sociale PART-IS du MELS) et recherche contractuelle (contrats privés avec des acteurs, tels que les Comités sectoriels de main-d'œuvre). Pour ce qui concerne la participation à la vie du Collège, l'IRIPI est actif à plusieurs titres : participation au Comité interculturel, participation au Comité consultatif de la recherche, réalisation d'activités ponctuelles pour le Collège, formation des employés, expertise-conseil méthodologique en appui à certaines activités, implication de professeurs et d'étudiants dans les recherches et projets.

Les défis et obstacles dans le déroulement de l'expérimentation ont été surtout reliés, au départ, à la nouveauté de l'innovation sociale et à la méconnaissance de certains acteurs concernant le potentiel et l'apport de la recherche en général, et en sciences humaines en particulier. Afin de contourner ces difficultés, l'IRIPI a développé une solide stratégie de veille scientifique et de la littérature grise alliée à une forte présence sur le terrain ainsi que des partenariats fructueux avec les acteurs importants du domaine. De plus, l'expérience des acteurs de l'IRIPI en matière de recherche appliquée et de projets partenariaux (notamment par le biais des acquis du service de coopération internationale) a permis peu à peu de contourner ces obstacles et de démontrer le potentiel des travaux de l'IRIPI. Autre facteur facilitant, la reconnaissance plus ancienne des CCTT en innovation technologique facilite grandement la crédibilité de l'IRIPI. Ceci s'explique parce que les CCTT sont connus de plusieurs institutions ou entreprises qui ont eu des expériences favorables en matière de collaboration avec ces derniers.

4. Facteurs favorables et contraintes au processus d'innovation

L'un des défis majeurs que rencontrent les nouveaux centres est le manque de financement pour le fonctionnement de base. En effet, les centres en pratiques sociales novatrices sont financés exclusivement par le MELS contrairement aux centres technologiques qui reçoivent également une participation financière du MDEIE. Ceci a pour conséquence une limitation du volume d'activités et un frein à la capacité de développement des centres. Les facteurs facilitant le manque de financement sont la collaboration des services des collèges et la participation des enseignants et du personnel dans la mise sur pied et le soutien des activités, notamment de recherche, ainsi que l'expertise pointue des acteurs en présence.

ÉCOBES

La mobilisation des acteurs se fait dans le but de multiplier les angles de vue d'une problématique visant le développement d'une vision commune et de la coconstruction des savoirs et savoir-faire.
L'innovation socio-organisationnelle en éducation et en santé passe d'abord par la mise en place d'une vision commune du problème par le biais d'une étude scientifique sur le sujet, et ce, en tenant compte des préoccupations des acteurs du milieu. L'interaction entre les chercheurs (savoir scientifique) et les praticiens (savoir pratique) est essentielle afin d'échanger sur la problématique à documenter, les résultats de la recherche et les pratiques à mettre en place pour amener le changement souhaité.

L'absence de hiérarchisation entre les divers acteurs
Dans le cadre des projets de recherche et de transfert, les décisions se prennent avec l'aval d'un comité-conseil. Le mode de gestion et de gouvernance favorise la concertation des acteurs.

L'importance du rayonnement du projet
La diffusion des connaissances des résultats des changements de pratique est essentielle à la diffusion de l'innovation sociale. Contrairement à l'innovation technologique, protégée par des brevets et des secrets concernant le savoir-faire, l'innovation sociale se doit de diffuser, à un plus large public, la connaissance.

IRIPI

Étant donné sa nature en tant que centre de recherche, il est nécessaire que la coconstruction des connaissances s'appuie sur les pratiques des acteurs et sur les connaissances scientifiques les plus exactes et actuelles possibles.

De ce fait, la coconstruction des connaissances constitue une dialectique entre connaissances scientifiques et connaissances issues de la pratique des acteurs afin de construire une vision commune du problème et des solutions. Elle consiste non seulement à trouver un consensus entre des acteurs aux intérêts parfois divergents, comme dans un projet visant l'action, mais repose également sur de solides connaissances scientifiques, visant ainsi l'innovation issue de la recherche.

Le temps, ou plutôt la temporalité des projets d'innovation sociale est différente à la fois de celle des projets d'action mais également du rythme de la recherche universitaire. En effet, elle doit répondre au défi de concilier la temporalité du besoin des acteurs, urgent par nature, et respecter les standards de la recherche scientifique, qui nécessitent des délais plus longs.

5. Retombées / Impacts / Pérennisation

Globalement, les retombées des CCTT-PSN sont envisagées en termes de développement social et de cohésion sociale. Toutefois, cette dimension est inséparable du développement économique.

ÉCOBES

Un élément caractérise l'ensemble des activités d'ÉCOBES : accompagner les utilisateurs et les partenaires des milieux de pratique et d'intervention pour mieux répondre aux besoins. D'ailleurs, une telle visée a permis d'alimenter les choix des décideurs et des praticiens quant aux plans d'action, aux modalités des programmes et aux ajustements des services. Ainsi, ÉCOBES a toujours privilégié la perspective préventive comme moteur de développement social. Dans cette optique, ÉCOBES tente de susciter, par des activités de recherche appliquée, de soutien technique, de formation, d'accompagnement, de concertation et de veille, l'adoption de pratiques sociales novatrices par les milieux utilisateurs.

Outre sa contribution au développement de la recherche, les retombées d'ÉCOBES sur le fonctionnement institutionnel et la vie pédagogique du Cégep de Jonquière sont multiples. L'apport des chercheurs s'est considérablement élargi au fil des années puisqu'ils sont maintenant consultés sur diverses questions reliées à la gestion pédagogique, à l'évaluation de programmes, à l'évaluation institutionnelle, etc. ÉCOBES a aussi régulièrement exercé son expertise au service du Cégep, que ce soit par des enquêtes sur les élèves inscrits dans les sports de compétition ou portant sur les conditions de vie des élèves en formation technique, des recherches sur l'alternance travail-études, des sondages sur les services alimentaires, sur les services bancaires et sur la participation des étudiants aux séances du conseil d'administration, des portraits démographiques et de prévision des départs à la retraite du personnel du Cégep de Jonquière, etc. Mentionnons également que les travaux de l'équipe ont été mis à profit dans le cadre de l'élaboration du Projet d'établissement partagé et du Plan institutionnel de réussite.

IRIPI

Les projets menés par l'IRIPI sont organisés en partenariat avec des acteurs économiques (entreprises, comités sectoriels de main-d'œuvre). Ils visent l'amélioration des conditions d'intégration professionnelle des immigrants dans des secteurs économiques présentant des pénuries (réelles ou anticipées) de main-d'œuvre qui limitent le développement des entreprises. Par exemple, l'un des projets en cours vise la création de mesures de gestion de la diversité dans une entreprise présentant des caractéristiques limitant l'efficacité des mesures traditionnellement utilisées dans d'autres secteurs industriels. La recherche de nouvelles approches en matière d'intégration des immigrants au marché du travail permet donc non seulement de favoriser la cohésion de la société québécoise dans son ensemble mais également son développement économique.

5. Entrevue effectuée avec Mme Suzanne Veillette, chercheur du groupe ÉCOBES (2009)

2. LE CONSORTIUM DE RECHERCHE PARTENARIALE EN ÉCONOMIE SOCIALE

ALLIANCE DE RECHERCHE UNIVERSITÉS-COMMUNAUTÉS & RÉSEAU QUÉBÉCOIS DE RECHERCHE PARTENARIALE

› Jean-Marc Fontan, Co-directeur et chercheur - ARUC-ÉS & RQRP-ÉS

Le Consortium est entré en fonction en 2000. Il poursuivait le grand objectif de systématiser les connaissances existantes et de produire de nouvelles connaissances sur un secteur socioéconomique en émergence : la nouvelle économie sociale. Ce besoin était partagé par différents représentants de ce secteur et par des membres de la communauté panquébécoise de chercheurs regroupés ou associés à un important centre de recherche québécois : le Centre de recherche sur les innovations sociales (CRISES[6]).

1. Contexte

Il est important de rappeler le contexte qui a permis la création du Consortium. En 1995, une demande sociale auprès du gouvernement du Québec était exprimée par le mouvement des femmes pour appuyer et soutenir le développement d'une façon différente de faire l'économie : l'économie sociale. En 1996, la tenue du Sommet sur l'économie et l'emploi a permis de répondre à cette demande sociale et a donné les assises et des ressources au Groupe de travail sur l'économie sociale qui a permis la création du Chantier de l'économie sociale et le déploiement d'un ensemble de dispositifs destinés à soutenir le développement de ce nouveau secteur. Au nombre de ces dispositifs, il était envisagé la mise en place d'une unité pour appuyer, par la recherche universitaire, le développement de connaissances sur l'économie sociale.

Une première clé à retenir : l'innovation sociale que constituait le Consortium s'inscrivait dans la continuité de l'innovation que représentait la nouvelle économie sociale.

Toutefois, si des dispositifs ont été rapidement financés par des programmes du gouvernement provincial comme le Groupe de travail sur l'économie sociale (1996), lequel est devenu le Chantier de l'économie sociale (1999), le Réseau d'investissement social du Québec (1997), le Comité sectoriel de la main-d'œuvre de l'économie sociale et de l'action communautaire (1997), il en a été autrement de la recherche partenariale. Il a fallu attendre qu'une opportunité se présente avec le financement du gouvernement fédéral transitant par le Conseil de recherches en sciences humaines du Canada (CRSH[7]), pour que le Consortium commence ses travaux en 2000.

Une deuxième clé à retenir : le développement d'une innovation cadre comme le développement de la nouvelle économie sociale, demande que l'État – à partir de ses différents paliers : fédéral, provincial et municipal – puisse répondre rapidement aux demandes adressées en matière de soutien à la R&D impliquant des instances de recherche du niveau de l'enseignement supérieur (collégial et universitaire).

Une innovation cadre, comme le fut l'avènement de la nouvelle économie sociale, demandait d'être supportée par un « système organisationnel et institutionnel intégré ». Un « système d'innovation sociale propre à la nouvelle économie sociale » au sein duquel il était jugé important puisqu'un consensus était présent entre les acteurs pour miser sur la R&D pour appuyer le développement de la nouvelle économie sociale. Un consensus existait aussi sur le type de R&D, un type qui favoriserait une grande proximité entre le monde de la recherche et celui de la pratique.

Une troisième clé importante : une innovation cadre du type de celle qu'a représenté l'émergence de la nouvelle économie sociale au Québec a tendance, à l'image d'autres innovations, à exiger la mise en place d'un « système d'action ». Il importe donc, pour le législateur et les parties prenantes concernées par une « innovation cadre », d'être attentif aux composantes nécessaires au développement d'un tel système. Dans ce cas précis, il importait d'avoir une vue générale sur les « services réels[8] » à implanter pour appuyer le développement de la nouvelle économie sociale.

En 1999, sous le leadership de Benoît Lévesque et de Nancy Neamtan, mais aussi avec l'encouragement de l'UQAM forte de l'expérience en recherche avec les acteurs de son Service aux collectivités[9], des chercheurs et des praticiens se sont mobilisés autour de l'élaboration d'une proposition qui fut déposée au CRSH. La proposition s'inscrivait en réponse à un concours. Ces deux leaders étaient au cœur de deux grands réseaux : celui de la recherche universitaire sur l'innovation sociale et celui des différents sous-secteurs de la nouvelle économie sociale. S'il importe de voir un projet émerger de besoins, que ce projet soit soutenu par un mouvement social et dispose d'appuis solides dans la

communauté, qu'il demande à être meublé d'arrangements organisationnels et institutionnels particuliers sous la forme d'un système d'action; la présence d'un leadership fort est aussi essentielle, et dans ce cas précis, d'un type particulier de leadership : le leadership collectif.

Dans ce cas-ci, un leadership individuel doublé d'un leadership collectif constitue une quatrième clé importante dans la mise en œuvre du Consortium.

Il est important de rappeler que ces deux leaders en sont arrivés à faire travailler ensemble des membres de leur réseau respectif du fait qu'il existait une longue tradition de coopération entre des représentants des secteurs communautaire, coopératif, syndical et des chercheurs du milieu universitaire.

2. Vision

L'ambition du collectif qui a porté le projet du Consortium était de développer un corpus cognitif qui permettrait une meilleure compréhension de ce que représentait à l'époque l'économie sociale et ce qui permettrait ou faciliterait sa reconnaissance et son développement. Il s'agissait indirectement d'en arriver à former une communauté d'apprentissage.

3. Déroulement de l'expérimentation

Pour appuyer son développement, le mouvement de l'économie sociale au Québec s'est doté de quatre outils nationaux :

- le Chantier de l'économie sociale pour la dimension politique;
- le Comité sectoriel de main-d'œuvre en économie sociale et action communautaire (CSMO-ESAC) pour la dimension main-d'œuvre;
- le Réseau d'investissement social du Québec (RISQ), puis, au milieu des années 2000, la Fiducie du Chantier de l'économie sociale pour la dimension financière;
- le Consortium de recherche partenariale en économie sociale formé de l'Alliance de recherche universités-communautés en économie sociale (ARUC–ÉS) et du Réseau québécois de recherche partenariale en économie sociale (RQRP-ÉS) pour répondre aux besoins de recherche et de développement de connaissances.

L'ARUC-ÉS : portrait d'un des deux dispositifs de recherche du Consortium

L'Alliance de recherche universités-communautés en économie sociale (ARUC-ÉS) a été mise en place avec le soutien financier du Conseil de recherche en sciences humaines du Canada. Fondée en janvier 2000, l'Alliance réunit un réseau de chercheurs et de praticiens de différents milieux d'intervention impliqués dans le développement de l'économie sociale au Québec pour appuyer et faire progresser la recherche sur l'économie sociale, favoriser le partage des connaissances entre les universités et les communautés et produire des savoirs qui seront utiles au développement des collectivités. Son réseau comprend quatre universités : l'Université du Québec à Montréal (UQÀM), l'Université du Québec en Outaouais (UQO), l'Université du Québec à Chicoutimi (UQAC) et l'Université Concordia. Plus d'une quarantaine de professeurs de ces quatre universités étaient associés aux travaux de l'ARUC-ÉS. Six partenaires principaux – Chantier de l'économie sociale, la CSN, la FTQ, la Fondaction-CSN, le Fonds de solidarité FTQ et le RISQ – auxquels étaient associés une trentaine de partenaires sectoriels.

Les activités de l'ARUC-ÉS étaient réalisées à partir de neuf chantiers de travail thématiques, dits chantiers d'activités partenariales (CAP) : évaluation, financement, services aux personnes, logement communautaire, loisir et tourisme social, échanges et comparaisons internationales, emploi et insertion, développement durable, développement local et régional. Chaque CAP regroupait un nombre approprié de chercheurs et de praticiens. Le jumelage se

faisait en fonction des milieux de pratique ou des champs d'intérêt. Chaque CAP était codirigé par un chercheur et un praticien et coordonné par un agent de mobilisation des connaissances. C'était à l'intérieur de ces chantiers qu'étaient initiés des projets de recherche, de diffusion ou de transfert, lesquels répondaient aux préoccupations définies conjointement par les partenaires d'un CAP.

Les travaux de l'ARUC-ÉS ont pris des couleurs différentes selon les besoins identifiés dans chaque CAP. Les finalités étaient très complémentaires. Les CAP répondaient globalement à un besoin d'amélioration des connaissances ou à un besoin de développement d'outils opérationnels pour des organismes. À titre d'exemples, mentionnons :

- la production de portraits sectoriels de la nouvelle économie sociale;
- la réalisation de monographies sur des pratiques novatrices de financement de projets de logement communautaire;
- l'étude des conditions de travail dans les entreprises d'économie sociale de services aux personnes;
- l'identification de modes de fonctionnement et de défis à relever dans les comités de concertation en environnement;
- la rencontre internationale de promoteurs d'initiatives de reconversion industrielle par la société civile;
- des opérations de veille internationale sur des initiatives de finance solidaire;
- la réalisation de séminaires de diffusion et de transferts de connaissances;
- la mise en place d'un réseau de distribution des produits du commerce équitable et de l'économie sociale, etc.

L'originalité, le dynamisme et la productivité de l'ARUC-ÉS étaient étroitement liés à son mode de fonctionnement partenarial entre des chercheurs et des praticiens. Un mode de gestion de recherche qui permettait aux praticiens d'avoir une place dans l'ensemble du processus de la recherche et aux chercheurs de s'alimenter en savoirs pratiques et en expertises sur le terrain. Un cadre propice à la recherche-action, à la diffusion et au transfert de connaissances a donc été possible. Il est à noter aussi le mode de gestion démocratique où les contenus des activités, les modes de diffusion, les budgets étaient décidés et mis en œuvre collectivement à travers diverses instances paritaires : CAPs, Comité de coordination, Comité de direction.

4. Facteurs favorables et contraintes au processus d'innovation

Comment qualifier l'innovation sociale mise en scène par le Consortium

Premièrement, une définition de ce qui est entendu par innovation sociale est à présenter. Deuxièmement, la double dimension de l'innovation sociale mise en place au sein du Consortium va être précisée. Enfin, des éléments clés ou des conditions facilitantes au développement d'une innovation sociale seront identifiés.

Par innovation sociale, il est entendu un processus social accompagnant une « innovation cadre ». Dans le cas du Consortium, « l'innovation cadre » est double. Elle correspond au processus qui a conduit à la reconnaissance du secteur qu'est devenue la nouvelle économie sociale et correspond aussi au nouveau programme de recherche partenarial lancé par le CRSH. Si ce dernier introduit un nouveau programme de recherche, il le fait en introduisant des balises ou des règles minimales de mise en opération des partenariats : en fait très peu d'éléments étaient mentionnés sur ce que signifiait réellement une « recherche conduite en partenariat ». Pour les chercheurs et les praticiens, le nouveau programme des « Alliances de recherche université-communauté » constituait à la fois une opportunité et un défi.

Une opportunité au sens de pouvoir obtenir un financement pour réaliser conjointement des recherches. Un tel type de programme n'existait pas avant 1999. Mais aussi l'opportunité d'être un acteur important dans le travail de consolidation d'un secteur socioéconomique émergeant.

Un défi au sens de rendre opérationnelle l'intention « politique » de recherche portée par le CRSH. Ce dernier explorait une nouvelle piste de développement de la recherche universitaire, une piste qui devait faire preuve de scientificité. Un défi qui consistait aussi à atteindre des résultats tangibles, concrets, utiles et intéressants pour les partenaires du Consortium. Tant le développement de nouvelles connaissances scientifiques que l'appui au développement concret du secteur de la nouvelle économie sociale devaient être au rendez-vous des retombées ou impacts attendus.
Le cadre d'émergence et de développement du Consortium a permis de bien comprendre au moins deux dimensions de l'innovation sociale. Elle est partie prenante d'une « innovation cadre » (la dimension sociale d'une innovation économique ou politique par exemple) ou elle complète une « innovation cadre » en devenant un espace d'innovation en soi. Dans ce deuxième cas, elle en vient à constituer une composante d'une grappe d'innovations.

Lorsqu'elle est partie prenante d'une innovation cadre, elle en constitue une dimension du fait que l'innovation cadre requiert parfois de nouveaux moyens pour faciliter la reconnaissance de l'usage social qu'elle propose. L'innovation sociale relève alors de la stratégie utilisée pour convaincre ou pour lever les obstacles qui se présentent. Elle contribue à l'intéressement des acteurs réfractaires ou timides. Elle relève, par exemple, du travail fait par le mouvement des femmes en 1995 pour gagner l'intéressement de l'État et d'autres grands acteurs sociaux à la proposition de « développer un secteur économique qui porterait le nom d'économie sociale ». Lorsque l'innovation sociale est partie prenante d'une innovation cadre, elle réussit à susciter cet intéressement. Elle permet une transformation des orientations culturelles, des attitudes et des comportements.

L'innovation sociale peut aussi se greffer ou s'inscrire en complémentarité à une « innovation cadre ». Le programme des Alliances de recherche du CRSH a donné lieu à différents modèles ou méthodologies de gouvernance ou de coordination des partenariats qui ont été constitués. Celui du Consortium en constituait une expression. Le Consortium représentait une innovation sociale complémentaire, tant à l'innovation cadre qu'était le « Programme de subvention des Alliances de recherche[10] », qu'à l'innovation économique que représentait l'émergence de la nouvelle économie sociale et le développement du système d'action qui accompagna son processus d'institutionnalisation.

Concrètement, pour le Consortium, l'innovation sociale s'est résumée aux modalités qu'il a fallu penser et mettre en œuvre pour implanter un cadre de travail propice à la coproduction de nouvelles connaissances sur l'économie sociale.

Ces modalités avaient une dimension relationnelle et une dimension méthodologique ou technique :

Dimension relationnelle :

- il y a lieu de voir l'importance jouée par la confiance;
- il a été décelé l'impact qu'avait le fait que les partenaires partageaient une vision commune du fonctionnement et du mal développement de la société;
- il a été observé « l'incontournabilité » du leadership individuel et collectif;
- enfin, connu au départ, mais l'expérience de dix années l'a confirmé, un tel type de mise en relation exige la présence d'un agent de mobilisation des connaissances chargé du travail de médiatisation à effectuer entre les chercheurs et les praticiens.

Dimension méthodologique :

- Les activités entamées ont démontré toute l'importance de la démarche scientifique. La méthode scientifique est essentielle, mais elle demande d'être peaufinée pour s'adapter au contexte de travail que constitue une production scientifique en contexte de croissement des savoirs entre des représentants porteurs de connaissances scientifiques et des représentants porteurs d'une connaissance issue de pratiques professionnelles non universitaires;
- Ces activités ont aussi montré qu'une division claire du travail doit s'opérer entre les parties prenantes. Chacun est appelé à exercer un leadership, mais à le faire à des moments particuliers. À titre d'exemple, l'acteur terrain est central dans toute la partie initiale où il s'agit de définir l'objet ou la question de recherche. Tout comme il devient clé dans l'étape de valorisation des résultats sur le terrain;
- Ces activités ont bien montré que l'innovation sociale est souvent une scène où se rencontrent des cultures différentes. Une attention et une méthode « d'interculturalité » ont leur place pour faciliter la rencontre des genres, des styles et des traditions. Ce qui signifie parfois qu'il faille sortir des routines et jouer dans le métissage des actions et des connaissances.

Enfin, il est important de considérer que le processus d'innovation constitue en lui-même l'objet d'une réflexion. Si cette avenue est envisagée, et il est important qu'elle le soit, il importe alors de consacrer des ressources à l'étude du modèle que représentait l'innovation en voie de cristallisation[vii].

Dans le cas du Consortium, un groupe de réflexion (composé de chercheurs universitaires et de représentants de milieux de la pratique) a été mis sur pied en 2005, lequel a réalisé une synthèse méthodologique sur le « comment faire la recherche partenariale » et surtout « comment bien en valoriser les résultats auprès des partenaires praticiens ». Cette réflexion a donné lieu à deux guides descriptifs portant sur les conditions de réalisation d'une recherche partenariale et sur les mécanismes appropriés pour en faciliter la diffusion des résultats[11].

Dans le cas du Consortium, l'innovation sociale consiste à rendre possible l'objectif de coproduction de connaissances. Il se faisait certes de la recherche au sein du secteur de l'ancienne économie sociale. Il se faisait aussi de la recherche universitaire en économie sociale sans la présence d'acteurs. Il se faisait enfin de la recherche action au Québec depuis longtemps. Par contre, de voir collaborer des chercheurs et des praticiens dans le cadre du laboratoire qu'a constitué le Consortium pendant dix années constituait une première tant au niveau quantitatif (nombre de parties prenantes impliquées, ressources financières à la disposition du Consortium), qu'au niveau qualitatif (niveaux et degrés d'implication des parties prenantes). Sur ces dimensions, il y a eu dépassement, nouveauté et recul des frontières quand à ce qui pouvait être réalisé en matière de collaboration. Il y a enfin eu aussi dépassement lorsque cette expérience a donné lieu à une activité de modélisation qui constitue maintenant un repère dans le domaine.

5. Retombées / Impacts / Pérennisation

En dix ans, les travaux du Consortium ont permis de rejoindre 150 praticiens du terrain représentant une centaine d'organisations. Une soixantaine de chercheurs et environ 130 étudiants d'une douzaine d'universités ont été mobilisés. Environ 200 activités de recherche ont été collectivement réalisées et ont permis la production de 150 cahiers de recherche qui sont disponibles sur le site Internet du Consortium. Un bulletin de liaison informait la Communauté de chercheurs et de praticiens des différentes avancées et productions.

Des études de cas ont été produites, des opérations de veille sur des expériences étrangères sont faites, des séminaires pour mieux comprendre un problème ou pour cerner une question ou un enjeu ont été conduits, ou encore pour valider des résultats, des plans de formation ont été élaborés et testés, des colloques ont été organisés et de nouvelles connaissances ont été diffusées dans différents types de revues, savantes ou vulgarisées.

Des étudiants ont été formés au processus de recherche partenariale. Plusieurs ont réalisé leur mémoire de maîtrise ou leur thèse de doctorat à l'intérieur de travaux de recherche qui ont été pensés et réalisés dans le cadre de projets soumis ou proposés par des acteurs du milieu social. Certains d'entre eux ont décidé de faire carrière dans le milieu concerné par la recherche partenariale qu'ils ont investi.

En termes sectoriel et territorial, les recherches du Consortium ont permis une meilleure compréhension de ce que représente l'économie sociale au Québec. Les comparaisons avec d'autres secteurs économiques nationaux ont révélé les caractéristiques de cette économie par rapport aux expériences européennes et américaines.

Après dix ans de recherche partenariale, les travaux menés ont largement contribué à l'élaboration d'un consensus politique large, tant au Québec qu'au Canada, sur la définition et la pertinence du secteur de l'économie sociale comme outil de développement de la société.

Les activités de recherche ont renforcé la capacité relationnelle du réseau des organisations et des entreprises de l'économie sociale, lequel en est arrivé à former un véritable « système régional d'innovation ». Ce système comporte des organisations – le Chantier de l'économie sociale, le Comité sectoriel de la main-d'œuvre en économie sociale et action communautaire et le Réseau d'investissement social du Québec – qui offrent des services de divers types aux organisations et aux entreprises de l'économie sociale.

Le Consortium facilitait aussi la rencontre et un travail de médiation entre différentes cultures historiques de l'économie sociale. Ce travail de médiation a favorisé l'établissement d'un langage commun, l'adoption de règles de collaboration et la définition de conventions entre les praticiens. Le Consortium a participé à la construction de l'identité que constitue actuellement le mouvement de la nouvelle économie sociale.

Enfin, ces travaux ont contribué à la définition de politiques publiques. Pas moins de neuf politiques publiques québécoises comptaient dans les années 2000 sur le financement de programmes dédiés à l'économie sociale pour des projets sectoriels ou territoriaux cumulant un budget d'un milliard de dollars par année. En 2004, le premier budget du gouvernement Martin annonçait des investissements de 100 millions de dollars pour soutenir le développement de cette économie au Canada. En 2008, le gouvernement du Québec lance le Plan d'action gouvernemental pour l'entrepreneuriat collectif et, en 2009, la ville de Montréal se dote d'un Partenariat en économie sociale pour un développement solidaire et durable. Des chercheurs du Consortium ont été associés à l'élaboration de ces politiques.

---

6 Voir : http://www.crises.uqam.ca/.

7 Voir : http://www.sshrc-crsh.gc.ca/home-accueil-fra.aspx.

8 Un service réel est un service qui répond aux besoins d'organisations d'un secteur, mais qu'une organisation seule ne peut se procurer. La mutualisation du service devient alors importante. Le Chantier de l'économie sociale, le RISQ et la Fiducie, le CSMO-ESAC, le Consortium, sont des exemples de services réels. Il est facile d'identifier d'autres services réels qui ne sont pas présentement déployés et qui seraient importants à voir se mettre en place : un Centre de transfert et de veille en économie sociale; une organisation vouée au développement du marketing social, etc.

9 Voir : http://www.sac.uqam.ca/accueil.aspx.

10 Ce programme a été aboli et a fortement inspiré la nouvelle infrastructure de soutien à la recherche universitaire mis en place en 2010.

11 Sutton, L., (2007a), Guide de la valorisation de la recherche partenariale (Modèle Consortium québécois de recherche partenariale en économie sociale), Montréal, Alliance de recherche universités-communautés en économie sociale.
Sutton, L., (2007b), Guide de la valorisation de la recherche partenariale (Modèle Consortium québécois de recherche partenariale en économie sociale), Montréal, Alliance de recherche universités-communautés en économie sociale.
Sutton, L., Production d'une vidéo sur la recherche partenariale : Vidéo: A la croisée des savoirs: 10 ans de recherche partenariale en économie sociale.

3. LE PROGRAMME ACTIONS CONCERTÉES DU FONDS QUÉBÉCOIS DE RECHERCHE SUR LA SOCIÉTÉ ET LA CULTURE (FQRSC)

- Nathalie Roy, Chargée de programme – FQRSC
- Marie-Thérèse Duquette, Responsable du développement des actions concertées - FQRSC

Le programme Actions concertées du Fonds québécois de recherche sur la société et la culture (FQRSC)[12] a été adopté comme l'une des innovations sociales qui a émergé des actions du Fonds au cours des dix dernières années. Ce programme favorise le maillage entre les milieux qui ont des besoins de recherche, les chercheurs assurent le transfert continu des connaissances qui émanent des recherches, et vise à maximiser l'utilité des résultats de ces recherches.

1. Contexte

Les besoins initiaux à l'origine du programme d'Actions concertées :

- À la fin des années quatre-vingt-dix, plusieurs organisations gouvernementales, paragouvernementales et communautaires manifestent leurs préoccupations auprès de différents organismes subventionnaires, à l'effet que les données issues de la recherche semblent bien peu adaptées à leurs besoins de connaissances et difficilement transférables dans des pistes d'action pour la décision et l'intervention;
- Il y a une croissance importante (surtout depuis le début des années 2000) de la demande de données et résultats probants sur lesquels appuyer la décision et l'intervention;
- Les milieux de la décision et de l'intervention sont de plus en plus critiques quant à la qualité et la fiabilité des résultats de recherche obtenus par les dynamiques de contrats – ces milieux questionnent surtout la validité et l'indépendance des résultats obtenus;
- Si les milieux utilisateurs souhaitent bénéficier adéquatement des données de recherche académiques existantes, ils doivent pour ce faire désigner des personnes dont c'est l'un des mandats principaux. Or, il s'agit dans les faits d'un investissement important que la plupart des milieux ne sont pas en mesure d'assumer;
- Depuis 2000, il y a effritement constant des effectifs dédiés à la recherche dans la plupart des organismes et ministères;

Le contexte d'émergence :

- La proximité de l'organisme subventionnaire (CQRS avant 2001) avec les milieux de la décision et de l'intervention du secteur psychosocial (cadre de référence commun : Politique Santé et bien-être du MSSS);
- Les pressions croissantes (au cours des années 2000) pour accroître la contribution de la recherche au développement économique et social (s'illustre notamment par le déplacement du ministère responsable de la recherche d'un ministère dédié à la recherche en 1999-2000 vers le ministère du Développement économique, Innovation, Exportation en 2010, en passant par de multiples chapeautages entre ces deux périodes);
- La volonté plus ou moins explicite des responsables du FQRSC de canaliser ces pressions à travers le programme Actions concertées (ce qui permet de maintenir intacts les deux autres mandats du Fonds autour d'une recherche fondamentale et appliquée non explicitement orientée par les besoins de connaissances externe à la communauté scientifique);
- La présence, au sein du CQRS, de leaders porteurs d'une vision de l'innovation sociale et désireux de l'inscrire dans la programmation de l'organisme et sensibles à la contribution des chercheurs de tous les domaines à la résolution de problèmes sociétaux et à l'importance de structurer les ponts entre les deux univers. Ces leaders ont été partie prenante de la mise en œuvre de la loi fondatrice des Fonds de recherche du Québec (2001) et se sont assurés de la présence de cette vision dans les mandats qui seraient attribués aux Fonds[13], quel que soit leur secteur. Depuis 2001, cette volonté se maintient au FQRSC à travers les planifications stratégiques successives.

La direction du Fonds met en place, dès 2001, un modèle spécifique de programme, structuré à partir des constats issus des modes de fonctionnement du programme Actions concertées hérité du CQRS et du Fonds pour la formation de chercheurs et l'aide à la recherche (FCAR) et qui peut s'adapter à tous les domaines de recherche qui sont sous sa responsabilité.

Depuis, les directions successives ont favorisé le développement d'initiatives pour conforter l'utilisation du programme Actions concertées comme moyen de participer à la réponse à des problématiques sociétales.

2. Vision

Le programme Actions concertées vise spécifiquement à :

- répondre à des besoins de connaissances identifiés par des partenaires de différents secteurs de la société québécoise;
- soutenir l'avancement des connaissances dans les secteurs des sciences sociales et humaines, des arts et des lettres sur des questions en lien avec les préoccupations de la société québécoise;
- appuyer la formation de chercheurs et le développement d'une capacité de recherche sur des thématiques qualifiées d'actuelles ou d'émergentes dans un contexte de recherche en partenariat;
- accroître la capacité de prise de décision et d'innovation dans les organisations et contribuer à l'élaboration et à l'évaluation de politiques publiques;
- encourager le partage des savoirs entre les producteurs et les utilisateurs de connaissances.

3. Déroulement de l'expérimentation

La création du programme Actions concertées s'inscrit en rupture par rapport à la situation qui prévalait à l'époque: soit un contrat de recherche directement octroyé par un demandeur ou soit une subvention de recherche classique pour une recherche universitaire par le biais d'un concours. Dans le cadre du programme, c'est l'utilisateur potentiel de la recherche qui articule ses besoins de nouvelles connaissances en s'inscrivant dans une démarche rigoureuse d'attribution de subvention et en acceptant toutes les règles de fonctionnement inhérentes à cette démarche. Le FQRSC agit en quelque sorte comme médiateur dans ce processus entre le demandeur (l'utilisateur potentiel des connaissances) et le chercheur (le producteur de connaissances).

Processus du programme Actions concertées du FQRSC

Transformation en questions de recherche de besoins de connaissances identifiés par le milieu

La participation active du FQRSC est inscrite dans la démarche du programme dès les premiers contacts avec un ou des partenaires du milieu[14]. Il faut que les intuitions ou les préoccupations de ces partenaires puissent être traduites en questions de recherche qui appellent une réponse de la communauté scientifique. Il s'agit donc d'un programme dans lequel les besoins de connaissances sont explicitement orientés, mais où la démarche de recherche fait appel à la créativité des chercheurs et à leur liberté académique dans le déroulement des activités de recherche.

Appel à la communauté scientifique (incitatifs pour recherche partenariale dans la démarche de recherche et pour transfert de connaissances)

Afin de maximiser les chances de la recherche de s'inscrire en réponse aux besoins de connaissances des milieux demandeurs, les chercheurs sont explicitement invités à inscrire leur démarche de recherche en partenariat avec des utilisateurs potentiels de leurs résultats et même à ne pas hésiter à les impliquer directement dans la démarche de recherche. Parallèlement, les partenaires de l'action concertée sont invités à mettre en place des conditions facilitantes pour la recherche : favoriser l'accès à certaines données et à certains milieux aux chercheurs, participer aux suivis des projets, identifier les instances les plus pertinentes pour diffuser les résultats, faire circuler les résultats pour en maximiser l'utilisation, etc.

Double processus d'évaluation (de pertinence par les milieux demandeurs, scientifique par les pairs)

Sur la base d'indicateurs bien définis, deux processus d'évaluation sont prévus. Le premier, appelé évaluation de pertinence, fait appel au jugement des partenaires pour s'assurer que les chercheurs ont une compréhension adéquate de leurs besoins, et ce, sans ingérence dans la qualité scientifique du projet. Le second, l'évaluation scientifique, porte sur toutes les propositions jugées pertinentes. Ici, il s'agit d'un processus rigoureux d'évaluation

scientifique par les pairs, des expertises qui assurent la qualité scientifique des recherches qui sont effectuées. Ce double processus constitue un mécanisme d'octroi qui assure l'indépendance de chacun des processus d'évaluation et qui évite la contamination des objectifs de ces deux processus.

Suivi des démarches de recherche encadré par un comité de suivi sous la responsabilité du FQRSC
Dans les mois qui suivent l'octroi des subventions, s'amorcent les rencontres de suivi qui regroupent les chercheurs financés et les partenaires de l'action concertée sous la responsabilité du FQRSC. Le FQRSC joue un rôle important de médiateur pour s'assurer du maintien de l'équilibre entre des attentes de la part des demandeurs et celles des chercheurs qui ont leur vision de la meilleure façon d'y répondre. S'enclenche alors un dialogue qui va durer tout au long de la recherche, selon une périodicité variable en fonction des projets. C'est là que s'inscrivent les principaux enjeux de ce processus puisque tous les participants à cette démarche vont travailler à faire en sorte qu'elle produise des retombées qui répondent à deux enjeux fondamentaux : participer à l'avancement des connaissances et être utiles, fiables et pertinents pour la décision et l'intervention.

Rapport final adapté (pour favoriser l'appropriation des résultats et leur transformation en pistes d'action)
La transformation de la forme prise par le rapport final de recherche a été initiée par le Fonds en consultation avec la communauté scientifique et les partenaires du milieu en 2007. Elle est l'une des illustrations de l'adaptation du programme pour répondre le plus adéquatement aux multiples utilisations potentielles des résultats de la recherche.

Ce rapport, présenté sous format 1/4/20 avec des annexes (bref résumé 1 page; article 4 pages; rapport scientifique 20 pages; annexes qui détaillent certains aspects de la recherche comme la revue de la littérature, la méthodologie, le cadre d'analyse, certains tableaux significatifs, etc.) permet de rejoindre tous les publics ciblés par ce programme. Il permet d'illustrer l'un des extrants de l'ensemble de cette démarche.

4. Facteurs favorables et contraintes au processus d'innovation

Le principal défi du programme Actions concertées est de conserver l'équilibre entre des besoins de connaissances manifestés par les milieux gouvernementaux, paragouvernementaux, communautaires ou privés (avec les questions de recherche qui en découlent) et le maintien de la liberté académique des chercheurs dans leur réponse à leurs questions. Il est primordial, pour que ce programme garde sa crédibilité, que tous les acteurs participent au maintien de cet équilibre, en toute connaissance de cause. Les milieux partenaires sont formés à faire la différence entre le contrat (qu'ils accordent le plus souvent dans leurs organisations) et les subventions accordées à travers le programme.

De fait, ce programme doit faire face à de nombreux obstacles, relever des défis de différents ordres, mais aussi bénéficier de conditions facilitantes. À titre d'exemple, sans que ce soit exhaustif :

Obstacles

- Méfiance de la communauté scientifique face à ce qui est perçu comme une menace à la recherche libre (questionne la validité des recherches en réponse à des besoins de connaissances trop spécifiques);
- Réticence des milieux demandeurs à s'inscrire dans une dynamique de recherche indépendante (propriété intellectuelle des données aux chercheurs et liberté des chercheurs dans la démarche de recherche);
- Réticence des milieux demandeurs à consentir à l'indépendance du processus d'attribution des octrois.

Défis

- Développement de thématiques diverses afin de favoriser la participation de tous les secteurs couverts par le FQRSC à la résolution de problématiques sociétales à partir d'expertises multidimensionnelles et multisectorielles. Les traditions de recherche en partenariat et de recherche appliquée sont moins présentes dans certains secteurs;
- Modifications constantes dans les milieux demandeurs, au gré des agendas politiques ou économiques, des priorités à retenir entre des besoins stratégiques de connaissances à long terme pour la décision et l'intervention et certains besoins de connaissances à plus court terme;
- Mise en valeur de la capacité de la recherche dans les domaines des sciences humaines et sociales, à résoudre des problématiques sociétales et à proposer des pistes d'action pertinentes, appuyées scientifiquement et inscrites dans un contexte sociopolitique actuel;
- Mise à contribution de l'expertise des milieux de pratique parallèlement à celle des milieux savants et participer à la reconnaissance des uns envers les autres;
- Création d'occasions pour susciter l'intérêt de milieux divers à profiter de cette expertise.

Facteurs stimulants

- Présence d'un leadership au sein du FQRSQ qui reconnaît la légitimité de ce programme et qui porte ce modèle de structuration de la recherche auprès de toutes les instances pertinentes;
- Inscription dans la loi d'une légitimité à mettre en œuvre ce modèle de programme;
- Arrimage avec le milieu de la décision et de l'intervention qui reconnaît de plus en plus que la structuration de la recherche sous ce modèle facilite la prise de décisions éclairées et pertinentes et la mise en place d'interventions efficaces;
- Une constance des interlocuteurs des milieux demandeurs, du début à la fin d'une action concertée, permet de maximiser le potentiel de retombées des initiatives mises en place.

Dans le système de recherche et d'innovation en général et dans les secteurs des sciences humaines et sociales, des arts et des lettres en particulier, le programme d'Action concertée du FQRSC se révèle novateur dans sa forme, mais également parce qu'il met en interaction un ensemble d'acteurs qui deviennent partie prenante de l'innovation. On parle ici des partenaires financiers et des partenaires du terrain qui participent à la construction des connaissances ainsi que des preneurs de ces nouvelles connaissances que sont les chercheurs et les différents milieux utilisateurs.
C'est l'exemple d'une innovation sociale résultant d'un long processus mis en place pour répondre à des préoccupations et besoins issus de différents milieux, un programme continuellement revisité, utilisant les moyens et les outils mis à sa disposition dont la visée ultime est de contribuer à la résolution de problèmes de société.

5. Retombées / Impacts / Pérennisation

Retombées et impacts

- De plus en plus de partenaires sont persuadés que le processus du programme Actions concertées leur permet de répondre à leurs besoins de connaissance et de données probantes, dans des délais connus et raisonnablement respectés;
- L'intérêt est de plus en plus grand dans le milieu décisionnel, principalement de s'assurer de l'indépendance des résultats et la conviction que ce programme leur permet d'atteindre cet objectif;

- Le programme contribue à consolider une culture de recherche dans certains organismes, à la développer dans d'autres et à la maintenir dans des milieux où dorénavant personne n'a cette responsabilité de façon explicite;
- La participation d'experts de nombreux domaines favorise la reconnaissance d'une contribution significative des domaines des sciences humaines et sociales à répondre à des préoccupations sociétales et à retenir des chercheurs de grande qualité qui s'impliquent activement autour de ces préoccupations;
- La richesse des résultats obtenus à travers les différentes actions concertées met de plus en plus en évidence l'importance de soutenir le transfert de connaissances afin de maximiser les retombées des recherches financées;
- La mise en place des lieux d'échange (rencontres de suivi et de transfert) amène à faire un constat qu'il y a effectivement renforcement des liens entre communauté (scientifique et milieux de la décision et de l'intervention) et, de ce fait, une meilleure compréhension mutuelle;
- Les problèmes sociétaux étant considérés le point de départ de toute action concertée au FQRSC, le processus interpelle souvent plusieurs secteurs et plusieurs disciplines (réseautage des acteurs des différents secteurs autour d'un même problème et réseautage des chercheurs de différentes disciplines autour d'une même question);
- D'un point de vue financier, l'effet de levier s'est accru à travers le temps (proportion de plus en plus importante du financement en provenance des milieux versus celui du FQRSC);
- Parallèlement, la participation de partenaires, ayant peu de moyens à des actions concertées avec plusieurs autres partenaires, a permis des échanges multisectoriels porteurs pour tous ces milieux;
- La mise à profit de la richesse de la programmation du FQRSC permet une diversité des modalités de financement (fonctionnement, relève, infrastructure) afin de répondre plus finement aux besoins de connaissances des milieux partenaires (structuration d'un champ de recherche en particulier, contribution à la formation de la relève sur une thématique jugée d'importance stratégique pour le partenaire, production de connaissances avec les milieux de l'intervention, obtention d'un état de la recherche sur une question donnée).

Pérennisation

La pérennité du programme Actions concertées repose sur quatre assises :

- La poursuite de l'adhésion que va lui donner la direction du Fonds et son C.A.;
- La confiance que les partenaires financiers accorderont en sa capacité à répondre à leurs besoins de connaissances;
- La conviction que la communauté scientifique aura qu'elle peut faire la différence pour apporter des solutions aux problématiques sociétales;
- La confiance que tous ces acteurs ont dans cet outil novateur de concertation pour la recherche.

L'évolution qu'a connue ce programme, amène à faire le constat qu'il a toutes les caractéristiques d'une innovation sociale (... pratique ou encore service novateur ayant trouvé preneur au sein des institutions, des organisations ou des communautés et dont la mise en œuvre résout un problème, répond à un besoin...). Par définition, une innovation sociale se constate une fois qu'elle a été mise en œuvre et expérimentée. C'est le constat qui est fait avec le programme Actions concertées du FQRSC. Si sa pérennité est assurée, on ne parlera plus d'innovation sociale en devenir, mais bien d'une nouvelle pratique qui a émergé suite à un long processus.

Bénéfices

Pour les milieux (à travers les nouvelles interventions mises en place), pour les personnes (dans l'amélioration des mesures, des programmes, de la qualité de vie), pour les chercheurs (dans des fonds dédiés à des nouvelles préoccupations, dans leur possibilité à diversifier leurs intérêts, dans la reconnaissance des milieux sociaux de leur expertise en plus de celle du milieu scientifique) et pour les décideurs (dans la réponse à des questions spécifiques afin d'appuyer la décision).

Efficience

C'est une série « d'essais-retours-essais » qui a permis que s'installe un modèle de programme à géométrie variable dans le format et les modalités. Les différentes modalités offertes aux milieux partenaires pour répondre à leurs besoins, les modalités d'évaluation, les rencontres de suivi, les outils de transfert sont autant de moyens mis en place pour inscrire ce programme de plus en plus près des besoins de connaissances des partenaires sans que ne soit compromis les objectifs de la communauté scientifique en termes de développement de nouvelles connaissances et de reconnaissance de leur capacité scientifique. Les réactions permettent de dire qu'ils atteignent leurs objectifs. Toutefois, le Fonds demeure très à l'écoute des nouvelles possibilités pour bonifier l'ensemble du processus. Pour ce faire, il a mis en place des moyens formels et informels : les commentaires lors des différentes rencontres, les fiches d'évaluation, le rapport administratif qui accompagne le rapport final et où un volet est prévu pour permettre de bonifier le processus en continu, etc.

Une société plus innovante

En inscrivant le programme en réponse à des besoins de connaissances stratégiques, en allant toujours plus loin dans sa capacité à utiliser les modalités de financement déjà existantes de façon créative pour répondre à ces besoins, en démontrant qu'il est possible de créer des ponts entre les univers de la recherche et de la décision ou de l'intervention, le Fonds s'inscrit manifestement dans une démarche d'innovation sociale. En définitive, ce programme représente un levier d'intervention permettant un véritable dialogue entre les milieux de la recherche et les milieux de l'intervention et de la décision dans une visée de mieux-être des personnes, des familles et des communautés.

12. À souligner que le FQRSC a été créé en 2001 par Loi sur le ministère du Développement économique, de l'Innovation et de l'Exportation (L.R.Q., c. M-30.01). Lors de sa création, il a hérité de l'ensemble des dossiers du Conseil québécois de la recherche sociale (CQRS) et de tous les dossiers du Fonds FCAR concernant les sciences humaines et sociales, les arts et les lettres. Dans l'arrimage entre les façons de faire de ces deux organismes, le nouveau Fonds a fait des choix basés sur l'historique des programmes et a fait des choix stratégiques qui lui permettraient de répondre le plus adéquatement à ses mandats.
13. Troisième mandat : établir des partenariats nécessaires à l'avancement des connaissances scientifiques portant sur des problématiques sociétales.
14. Dans la suite du document, chaque fois que le terme de partenaire sera inscrit, c'est des partenaires financiers qui participent au financement de la recherche dont il sera question. Cela n'occulte pas le fait que pour le Fonds, les partenaires sont aussi les différentes composantes de la communauté scientifique et les collaborateurs des chercheurs dans le déroulement de leur recherche.

PROGRAMME ACTIONS CONCERTÉES

Constats	Besoins auxquels le programme veut répondre
Difficulté de certains milieux à traduire dans des délais raisonnables leurs besoins de connaissances en questions de recherche, par manque de temps ou d'expertise.	Besoin d'accompagnement des milieux de la décision et de l'intervention pour amorcer le pont avec la communauté scientifique (identification du besoin de connaissance, appel à la communauté scientifique, réponse de celle-ci et sélection des meilleures candidatures à travers des processus reconnus).
Distance entre besoins de connaissances identifiés et les résultats de la recherche. Aucun contact entre les milieux demandeurs et les chercheurs n'est prévu pendant le déroulement de la recherche qui peut durer trois ans. De plus, il y a absence de processus favorisant l'appropriation des résultats de la recherche en tout temps.	Besoin de créer des ponts plus structurés entre les demandeurs et les chercheurs et vice versa, et ce, rapidement après que les chercheurs aient amorcés leur réflexion et leur travail en réponse aux questions de recherche.
Intrication des processus d'évaluation de pertinence et scientifique qui forcent parfois à faire des compromis à une étape ou l'autre au détriment de l'utilité de la recherche et de sa rigueur scientifique (les résultats des deux évaluations ont le même poids dans le calcul pour l'attribution de la subvention).	Besoin de rendre indépendantes les deux étapes de façon à répondre à leurs objectifs spécifiques. Besoin de reconnaître la légitimité et l'expertise des milieux demandeurs pour apprécier la teneur des résultats et leur capacité à les traduire en retombées utiles à la décision et à l'intervention. Parallèlement, maintien de la confiance en la dynamique propre aux milieux académiques pour juger de la contribution des recherches financés à l'avancement des connaissances.
Questionnement de la pertinence de retourner vers des pairs pour évaluer les extrants des projets de recherche financés (évaluation par un comité scientifique des rapports de recherche avant de les transmettre aux milieux demandeurs) Évolution constante des contextes des milieux gouvernementaux et des particularités de la communauté scientifique.	Besoin de s'assurer que les modalités du programme Actions concertées s'adaptent rapidement aux deux milieux.

4. LE DÉPANNEUR SYLVESTRE, UNE COOPÉRATIVE DE SOLIDARITÉ MULTIFONCTIONNELLE DANS L'OUTAOUAIS

› Martin Robitaille, Directeur – ARUC-ISDC[15]

Le dépanneur Sylvestre est une initiative citoyenne qui a vu le jour il y a près d'une dizaine d'années. Démarré par un groupe de personnes en réponse aux conditions de défavorisation constatées dans un quartier à Gatineau, son objectif est de favoriser l'inclusion sociale des personnes en difficultés.

1. Contexte

Situé sur la rue Fortier à Hull, le Dépanneur Sylvestre se trouve dans le quartier populaire résidentiel et défavorisé de Wrightville. Ce quartier a connu le déclin de l'économie locale, plus particulièrement celui de l'économie de proximité, en ce qui a trait aux petits commerces (pharmacies, quincailleries, ateliers de réparation d'appareils ménagers, etc.).

La naissance du projet a lieu au début 2002, alors qu'un réseau de citoyens de Hull et des environs ressent l'urgence d'offrir à la communauté un espace de solidarité sociale et d'inclusion. Il s'agit, au départ, d'un projet de réseau informel d'entraide par les pairs, un simple lieu d'échange.

2. Vision

Le Dépanneur Sylvestre a pour mission principale d'offrir un lieu favorisant la mobilisation et le rassemblement de tous les citoyens en vue de trouver et de donner des réponses novatrices aux grands problèmes sociaux que vivent de plus en plus de personnes dans les sociétés contemporaines à savoir, l'isolement, les problèmes d'ordre psychosocial, la précarité et le manque d'emploi, l'exclusion, la pauvreté, les problèmes d'alimentation, etc.

Les objectifs de cette mission sont notamment de : 1) contribuer à la bonne santé des personnes sans distinction aucune, 2) favoriser leur inclusion sociale, 3) développer la solidarité et la sociabilité entre elles et 4) faire éclore leur créativité intellectuelle, psychologique, sociale, artistique, etc.

3. Déroulement de l'expérimentation

Le Dépanneur Sylvestre est une organisation multifonctionnelle. Outre les pratiques de transformation agroalimentaire qui contribuent à l'insertion sociale et professionnelle des personnes en difficulté, il offre aussi des produits alimentaires et domestiques à prix modiques. Il offre également des spectacles, des conférences et joue une fonction d'inclusion sociale en mobilisant chômeurs, décrocheurs scolaires et sociaux, itinérants, ex-détenus, toxicomanes, déficients intellectuels ainsi que des personnes favorisées pour trouver des réponses concrètes aux problèmes sociaux (isolement, précarité, chômage, exclusion sociale, etc.) et personnels (détresse psychologique, « burnout », dépression, etc.) qu'ils vivent.

Le Dépanneur Sylvestre est formé de l'association de deux entités domiciliées dans la même bâtisse, soit une coopérative de solidarité en transformation agroalimentaire et un organisme sans but lucratif (OSBL) appelé Dépannage, Entraide, Partage (DEP).

Les acteurs du dépanneur Sylvestre que ce soient des pionniers, des initiateurs ou des participants sont pour la plupart des partisans de la santé holistique, d'écologie, de produits de l'agriculture biologique, de consommation d'aliments reconnus favorables à la bonne santé des personnes, de produits équitables et de développement durable. Le Dépanneur Sylvestre veille également à l'organisation d'activités culturelles et communautaires à entrée libre, ouverte à tous. Ces activités permettent à des artistes de la région de se faire connaître, mais facilitent également l'accès à des conférences et des spectacles à des individus qui n'oseraient pas fréquenter les salles de spectacles conventionnelles.

La gestion du Dépanneur Sylvestre est structurée autour de cinq catégories d'acteurs impliqués ou qui ont été impliqués directement ou indirectement dans les activités régulières de l'organisation : des accompagnateurs comprenant une agente en entrepreneurship et deux conseillers en développement coopératif, des partenaires financiers qui sont le Centre local de développement (CLD) de Gatineau, le Réseau d'investissement social du Québec (RISQ) et le fonds Audace dont relève le Programme de subventions pour les entrepreneurs coopératifs en région. Une équipe de soutien composée de

spécialistes en boulangerie, communication, psychologie de l'enfance, peinture, améliorations locatives. S'ajoutent à cette équipe de soutien des personnes responsables respectivement de la gestion comptable, des achats des produits essentiels et d'alimentation vivante, de la cuisine et de l'entretien. Une équipe de bénévoles. Le Dépanneur Sylvestre compte sur un grand nombre de bénévoles qui s'impliquent dans son fonctionnement quotidien, ses activités et ses services.

Le premier acte déterminant dans la réalisation du projet a été la somme de 21 000 $ que ses initiateurs ont investi eux-mêmes pour l'achat de l'établissement du petit commerce de quartier. C'est par la suite que les promoteurs ont eu la collaboration et l'appui financier des organismes régionaux de développement (Coopérative de développement économique communautaire (CDEC) de Gatineau, la Coopérative de développement régional Outaouais-Laurentides (CDR-OL), le Centre local de développement (CLD) de Gatineau, le Réseau d'investissement social du Québec (RISQ), la Caisse populaire Desjardins. Malgré les subventions des organismes partenaires, il n'en demeure pas moins que les ressources financières et matérielles du Dépanneur Sylvestre proviennent principalement des contributions volontaires des membres de la communauté locale.

4. Facteurs favorables et contraintes au processus d'innovation

Plusieurs contraintes sont apparues lors de la création et au cours des années. Des difficultés de financement au départ et qui se poursuivent toujours, des difficultés d'ordre institutionnel et de reconnaissance.

Sur le plan du financement, il faut dire que le Dépanneur Sylvestre ne bénéficie pas de subventions de fonctionnement. Hormis quelques produits de la coopérative, la plupart des activités (repas communautaires, spectacles et services de proximité) du Dépanneur Sylvestre reposent sur le principe fondamental de « contributions volontaires » des usagers. Par ailleurs, le bénévolat et le principe du don et du contre-don constituent ses principales ressources de fonctionnement quotidien. De plus, de nombreux spectacles-bénéfices permettent de renflouer régulièrement les coffres.

Pour répondre aux normes institutionnelles, il a été décidé que les deux entités, c'est-à-dire la coopérative de solidarité de transformation agroalimentaire, ayant statut d'entreprise d'économie sociale, et le DEP soient légalement distinctes. Autrement dit, on doit bien distinguer les activités « économiques » relevant de la coopérative et les activités «communautaires » qui relèveront dorénavant du DEP, un organisme à but non lucratif (OBNL) mis sur pied en janvier 2003 dans la conjoncture.

Sur le plan de la reconnaissance, le Dépanneur Sylvestre s'est inséré, au cours des ans, dans un vaste réseau régional et national (de secteurs communautaire, public, privé et ecclésiastique) puis international apportant à l'organisation collaboration associative et professionnelle, appui politique et financier, soutien matériel et technique, bénévolat et solidarité internationale. Ce large réseau témoigne de l'intérêt social qu'il suscite, de la reconnaissance sociale et de son rayonnement dans l'Outaouais, ailleurs au Québec, au Canada et dans différents pays du monde.
L'élément spécifique qui a facilité le développement du projet consiste en leur capacité à mettre ensemble des acteurs et des actions qui ne cohabitaient pas nécessairement facilement :

- Convaincre des organismes de plusieurs niveaux de financer un « dépanneur » (sortir du cadre) et financer un groupe communautaire;
- Associer plusieurs dimensions au projet : sociale - comme un organisme d'insertion (intégration de personnes sans emploi et formation ex : cuisine, culturelle) - une petite salle de spectacle, économique – un commerce et un traiteur.

5. Retombées / Impacts / Pérennisation

Par l'ensemble de ses pratiques, le Dépanneur Sylvestre a revitalisé, sur le plan économique, social, culturel et politique, le quartier Wrightville, un quartier populaire, résidentiel et défavorisé de l'ancienne ville de Hull. Mais ces effets de développement local dépassent les frontières du quartier pour rejaillir sur toute la nouvelle grande ville de Gatineau, et dans une certaine mesure, dans l'ensemble de la région de l'Outaouais.

Sur le plan économique, la coopérative de solidarité du Dépanneur Sylvestre est spécialisée en transformation et en vente de produits alimentaires biologiques, locaux et équitables, par des pratiques culinaires qui s'inscrivent dans la nouvelle tendance d'alimentation saine (alimentation vivante et alimentation santé). Par ailleurs, le Dépanneur Sylvestre assure l'employabilité et l'insertion socioprofessionnelle des exclus.

Sur le plan social il a réussi à s'enraciner dans la collectivité à tel point qu'il est devenu un, sinon le principal et le plus puissant, catalyseur d'une communauté conviviale à Gatineau. Par ses pratiques propices à l'émergence de réseaux de relations sociales, à l'entraide et à l'écoute empathique de manière informelle, le Dépanneur Sylvestre est devenu un lieu latent d'interventions alternatives auprès des personnes aux prises avec des difficultés de toutes sortes.

Sur le plan culturel, le Dépanneur Sylvestre est devenu un des acteurs les plus dynamiques dans le domaine de la culture, de l'inter culturalisme et de l'éducation populaire à Gatineau.
Cependant, l'enchantement que suscite le caractère iconoclaste du Dépanneur Sylvestre ne soulève pas moins des questions qui restent ouvertes en égard à sa possible existence depuis cinq ans et la réalité des organismes communautaires.

1. Le Dépanneur Sylvestre peut-il continuer à vivre sans aucune subvention récurrente de fonctionnement?
2. Le bénévolat et le don de soi peuvent-ils assurer la pérennité de l'organisme dans le temps?
3. Quel impact aura le nombre de plus en plus restreint de personnes volontaires sur la pratique de contribution libre aux activités du Dépanneur Sylvestre? Et si cette pratique défavorisait chez certaines personnes le contre-don que suppose implicitement le jeu social du don et de la réciprocité?
4. L'organisme peut-il socialement continuer de fonctionner selon la pédagogie libre ou ouverte?
5. Comment s'explique la capacité d'implication soutenue et continue du petit groupe de pionniers de l'organisme?
6. Comment s'explique la capacité de mobilisation citoyenne du Dépanneur Sylvestre?
7. Quel est le mode de résolution des conflits dans une organisation aussi démocratique, ouverte et permissive?

15. Ce texte est une synthèse d'un Cahier de recherche réalisé par : Yao ASSOGBA (2007) *Le dépanneur Sylvestre*. Une coopérative multifonctionnelle dans l'Outaouais, ARUC Innovation sociale et développement des communautés (ARUC-ISDC), UQO, Gatineau, 46p.

5. PROJET ÉCOLE ÉLOIGNÉE EN RÉSEAU

- Josée Beaudoin, Vice-présidente – CEFRIO
- Chantale Mailhot, Professeure agrégée – HEC Montréal

Le projet École éloignée en réseau est né de la volonté du ministère de l'Éducation, du Loisir et du Sport (MELS) de trouver une solution à la problématique de fermeture des petites écoles de village au Québec. Ainsi, en 2001, le MELS a sollicité le Centre francophone d'informatisation des organisations - CEFRIO pour qu'il examine l'apport potentiel des technologies de l'information et de la communication (TIC) en solution à cette problématique.

1. Contexte

Avec la collaboration de chercheurs universitaires (le CEFRIO travaille systématiquement dans ses projets d'innovation avec des chercheurs), le CEFRIO a bâti un design de projet-pilote et formé un comité directeur présidé par le sous-ministre à l'enseignement primaire et secondaire du MELS. A ce comité créé en 2001 siégeaient dès le départ : le CEFRIO, des directions de service du MELS (développement régional, ressources didactiques, financement, etc.), la Fédération des commissions scolaire du Québec, la Centrale des syndicats du Québec et le ministère des Affaires municipales, des Régions et de l'Occupation du territoire (MAMROT). Ces acteurs sont toujours au comité de pilotage en 2010.

Trois commissions scolaires ont été choisies, sur la base de certains critères, pour expérimenter la mise en réseau d'écoles de village. Le concept initié par le CEFRIO et ses chercheurs visait à fournir aux enseignants des écoles pilotes deux outils technologiques (vidéoconférence sur Internet en classe et un outil d'écriture pour la collaboration des élèves à l'ordinateur). Ces outils étaient destinés à « inventer » de nouvelles pratiques pédagogiques en réseau, dans les activités du Programme de l'école québécoise (et non pas pour faire du parascolaire). Le modèle de l'École éloignée en réseau (ÉÉR) n'est pas celui de la formation à distance; c'est un modèle collaboratif entre classes et écoles distantes, pour qu'elles élargissent leur horizon, favorisent les interactions entre les élèves, au bénéfice d'une plus grande motivation des élèves et de leur réussite scolaire.

La mise en place de l'expérimentation a exigé beaucoup de soin, compte tenu de la nouveauté du modèle. Il fallait d'abord faire une preuve de concept avec les équipes-écoles, fournir du soutien pédagogique et technologique (rôle des chercheurs et des commissions scolaires), stimuler le changement, lever des obstacles administratifs et organisationnels, documenter le processus, etc.

2. Vision

La vision portée par l'ÉÉR, dès le départ, était celle d'un nouveau modèle de fonctionnement de la petite école de village, qui en raison du déclin démographique, devenait de plus en plus fragile. Les classes multiâges en faisaient un lieu moins attractif pour les enseignants (le roulement de personnel y est élevé). Pour les communautés locales, toutefois, la survie et la qualité de l'école étaient au cœur des préoccupations. Aussi, le fait de mettre en réseau ces écoles, c'est-à-dire les « ouvrir » plutôt que les « fermer » constituait un pari ambitieux. D'abord, parce que le modèle professionnel de l'école est celui d'un enseignant, dans une classe fermée, avec son groupe. ÉÉR supposait que deux enseignants planifient ensemble et réalisent des activités d'apprentissage ensemble avec leurs élèves. Ensuite, introduire les deux outils technologiques dans la classe n'était pas évident. Cela requerrait de modifier la gestion de classe. Finalement, il était requis que le nouveau modèle en réseau soit suffisamment vécu dans l'année scolaire, à environ 25% du temps. Il ne suffisait donc pas d'en faire une heure par semaine.

Neuf années plus tard, le modèle est probant et a été l'objet d'une reformulation pour qu'il survive à l'étape de l'expérimentation. La vision est aujourd'hui celle d'un modèle de fonctionnement de l'école rurale au 21e siècle, où se concrétisent véritablement les compétences attendues des élèves, où la petite taille est une opportunité pour enrichir l'environnement éducatif. Le CEFRIO est porteur de cette vision où un réseau d'écoles en réseau s'organise, partage ses pratiques et s'élargit vers d'autres pays qui vivent la même problématique de petite école primaire. Le modèle ÉÉR s'avère une véritable innovation sociale du Québec.

3. Déroulement de l'expérimentation

- En 2002-2004, trois commissions scolaires ont participé au projet (une dizaine d'écoles au total)
- De 2004 à 2006, treize commissions scolaires ont été engagées
- De 2006 à 2008, 23 commissions scolaires font partie du projet
- De 2008 à 2010, en plus de la progression du modèle ÉÉR dans ces 23 commissions scolaires (environ 125 écoles), CEFRIO travaille à la mise au point du modèle organisationnel qui permettra d'assurer la pérennité de l'initiative dans le système scolaire. Le CEFRIO agit toujours comme maître-d'œuvre de l'ensemble de l'opération.

Le modèle d'expérimentation était exigeant pour les équipes-écoles et les gestionnaires des commissions scolaires. Il requerrait un soutien en ressources humaines, financières et technologiques, de même que du temps consacré au suivi des écoles pilote. Par ailleurs, le dispositif mis en place par le CEFRIO et ses chercheurs demandait un certain nombre de choses : accepter l'observation et l'intervention des chercheurs (au moyen des outils, donc en classe par le réseau), la passation de tests annuels aux élèves concernés et à des écoles contrôle, le temps des enseignants dans des moments de pratique réflexive avec les chercheurs (à partir de bilans préparés sur la base des observations), la participation à des rencontres de transfert, etc. Un tel dispositif était totalement nouveau dans le monde scolaire, et demandait de bonnes capacités non seulement aux enseignants et directions d'école mais à l'ensemble des personnels des commissions scolaires (techniciens en informatique, gestionnaires des services éducatifs, etc.). Il était requis d'obtenir l'engagement des autorités politiques et administratives scolaires et municipales pour faire comprendre les intentions du projet et ses exigences. Comme le projet ÉÉR était le premier grand projet à faire un usage novateur de la fibre optique nouvellement installée dans les régions, un soin tout particulier a été requis pour s'assurer d'une compréhension adéquate du modèle ÉÉR.

Le design de recherche a été un facteur de réussite mais aussi un facteur critique à gérer (parce que les données de recherche apparaissaient comme des évaluations du point de vue des milieux de pratique). La légitimité des chercheurs tout comme celle du CEFRIO s'est bâtie sur la confiance, le soutien et la résolution de problèmes.

Enfin une structure de gouvernance multi-niveaux a été mise en place : comité national présidé par le sous-ministre, comités commissions scolaires, et parfois comités équipes-écoles. Le CEFRIO a assuré la préparation des agendas, les liaisons et l'interface entre ces niveaux de gouvernance.

4. Facteurs favorables et contraintes au processus d'innovation

L'approche du CEFRIO combinait le « top-down » et le « bottom-up », ce qui s'est avéré essentiel à la réussite du projet. La formation d'un comité présidé par le sous-ministre lui-même constitue un facteur favorable, tout comme l'approche terrain mise en place avec les enseignants volontaires à inventer le modèle. Cette approche combinée supposait donc :

- Un budget annuel pour les commissions scolaires et pour l'animation, la recherche et le transfert par le CEFRIO et les chercheurs;
- Une reconnaissance du projet au plan national;
- Du temps de libération pour les enseignants et conseillers pédagogiques, de l'équipement technologique, du soutien technique et pédagogique;
- Un dispositif de recherche-action à la fine pointe, avec des chercheurs engagés et disponibles, des professionnels de recherche en ligne tous les jours avec les enseignants, et des liens de confiance qui se sont tissés au fil du temps;

- Un dispositif de transfert stimulant pour les écoles et les commissions scolaires (rencontre nationale de 2 jours, suivis et feed-back, valorisation des pratiques nouvelles des écoles, etc.). De plus, le CEFRIO a mis beaucoup d'effort sur le travail d'interface et de traduction des résultats de recherche pour qu'ils soient utiles aux décideurs;
- Un travail de sensibilisation, de réflexion et d'influence joué par le CEFRIO au sein du comité de pilotage, permettant d'assurer une compréhension des enjeux, des problèmes à régler et des suites à donner au niveau des décideurs du MELS et des grandes fédérations.

Soulignons que tant au CEFRIO que dans l'équipe de chercheurs, le personnel responsable d'ÉÉR n'a pas changé au fil des années, ce qui constitue certainement un facteur de succès de l'opération. De plus, le choix de fournir des données probantes tout au long du processus s'est aussi avéré un facteur de réussite, de manière à soutenir sur tous les plans les avantages du modèle ÉÉR.

Des contraintes ont évidemment surgi tout au long du processus. D'abord, la compréhension du modèle ÉÉR et de ses exigences dans les équipes écoles (il fallait garder le cap sur le modèle pour cueillir des données de recherche), la culture de gestion administrative dans les commissions scolaires, qui ne facilite pas nécessairement le soutien à des projets d'innovation, le roulement de personnel dans les écoles et les commissions scolaires, les défis technologiques en classe (on n'avait pas encore géré l'introduction de la vidéoconférence en classe jusqu'alors), la compréhension du protocole de recherche. Pour relever ces défis, le CEFRIO et les chercheurs ont joué un rôle-clé, à tous les niveaux, et sur une base continue. Par ailleurs, des directions générales de commissions scolaires ont graduellement pris part au projet pour en faciliter le déroulement. Ces gestionnaires sont devenus des porteurs et promoteurs de l'innovation au fil des années. Enfin, le CEFRIO s'est soucié dès le départ du projet d'anticiper sa viabilité à plus long terme et a donc fait en sorte que des analyses détaillées soient menées dès 2003 en la matière. Ceci a permis de maintenir un dialogue avec les décideurs, tant du MELS, du patronat que des syndicats, pour favoriser un partage éclairé sur la pérennité de l'innovation dans le système éducatif. Le CEFRIO a également fait appel à d'autres collaborateurs que les chercheurs universitaires, de manière à couvrir la totalité des dimensions requises pour l'institutionnalisation d'une telle innovation sociale. Il s'est donné les moyens de mobiliser le politique et l'administratif, de manière soutenue et sans créer de tensions inutiles dans le processus.

Soulignons aussi qu'un grand défi du projet a été de concilier la diversité des objectifs de chaque groupe d'acteurs: les enseignants, les chercheurs, les gestionnaires, les représentants du MELS, etc. ont des intérêts différents, parfois divergents, ce qui est normal. Le rôle du CEFRIO, et la légitimité qu'il a acquise, a souvent été de rappeler le sens collectif de l'innovation, de saisir les intérêts particuliers de chacun, et de travailler à l'objectif commun.

Comme elle est sociale, il est supposé que ce type d'innovation touche des dimensions de la gestion de la société: les systèmes organisés par l'État, les principes et les valeurs sur lesquelles sont fondés ces systèmes (lois, relations de travail, logiques particulières de fonctionnement, etc.). Quand on innove socialement, on touche forcément les pratiques actuelles et convenues dans la société. Il ne faut donc pas se contenter d'attendre l'adoption de l'innovation sociale, il faut s'assurer que les conditions la facilitant soient mises en place et qu'au bout du compte il y aura véritablement un changement qui s'imprègne dans les pratiques, les normes, les routines, etc.

5. Retombées / Impacts / Pérennisation

Les résultats sont de plusieurs ordres :

- Pédagogiques : changement de pratiques, effets significatifs sur les élèves et leurs apprentissages, développement professionnel des enseignants, nouvelles compétences, moins d'isolement professionnel, etc.

- Organisationnels : nouvelle culture de gestion en lien avec le modèle ÉÉR dans les écoles, ajustement des pratiques administratives, modèles d'affectation des enseignants, etc.
- Communautaires : engagement des communautés face à la petite école, soutien des parents et des autorités municipales, intérêt pour l'arrivée de la fibre optique et ses utilisations potentielles, nouvelles collaborations entre les municipalités, etc.
- Technologiques : il s'agit d'un premier usage à large échelle de la vidéoconférence en classe dans les écoles, dans un modèle qui prend appui sur les matières du programme.
- Socio-économiques : l'attractivité d'une école joue sur la décision de familles d'y rester. Bien qu'il soit difficile de mesurer les effets de la fermeture d'une école, on sait toutefois que la fermeture condamne souvent un village à se replier sur lui-même et à décliner.

Par ailleurs, le projet a donné lieu à d'autres innovations. Les professionnels non-enseignants (orthophonistes, orthopédagogues, psycho-éducateurs, conseillers pédagogiques, etc.) ont aussi utilisé les outils du projet et modifié dans certains cas leurs pratiques de travail auprès des élèves. Il en résulte une augmentation de services à la population. Plus récemment, des écoles ont introduit la vidéoconférence pour la tenue de leurs conseils d'établissement (cas où le directeur gère 3 écoles), ce qui ouvre des perspectives inédites pour la gouvernance des écoles et l'établissement de liens entre différentes communautés. Les maires de ces villages soutiennent une telle avenue, ce qui produit des effets communautaires sur le territoire.

La vision de la pérennité portée par le CEFRIO depuis le début du projet est en voie de se concrétiser, suite à la mobilisation de directeurs généraux de commissions scolaires. D'une part, on constate qu'il y a consensus social dans le milieu de l'éducation concernant le modèle ÉÉR. D'autre part, la vision d'une reconnaissance accordée aux écoles qui font le choix de ce modèle a mené le CEFRIO a proposer une approche nationale de coordination et d'animation du réseau de ces écoles, ce qui pourrait donner lieu à la création d'un organisme dédié et sous la gouverne du réseau scolaire. En effet, le CEFRIO souhaite que le milieu scolaire lui-même prenne en charge l'évolution de cette innovation, et que le modèle s'institutionnalise dans les routines pédagogiques et organisationnelles du milieu scolaire. Actuellement, le MELS et la Fédération des commissions scolaires du Québec examinent les modalités requises pour cette prise en charge pour les prochaines années.

Enfin, des organismes internationaux tels l'UNESCO ont montré un intérêt élevé pour le modèle ÉÉR. Un transfert est actuellement en cours en Afrique, en collaboration avec la Fondation Paul-Gérin-Lajoie.

6. AU-DELÀ DES ÉTIQUETTES : DE LA RECHERCHE AU THÉÂTRE-FORUM

- Christopher McAll, Directeur scientifique – CREMIS
- Luc Gaudet, Directeur général et artistique - Mise au jeu

Le projet de recherche «Au-delà des étiquettes » a pour objet de mettre les résultats d'une recherche sur les trajectoires de vie et de santé de 40 personnes prestataires de l'aide sociale (dont 20 personnes sans domiciles) à la disposition des acteurs concernés dans différentes régions du Québec pour qu'ils puissent être utilisés et alimenter des débats à ce sujet.

1. Contexte

Le problème soulevé par ce projet relève de la capacité d'action collective face à l'appauvrissement et à la stigmatisation des personnes bénéficiant de l'aide sociale au Québec. Cette capacité d'action présume le développement de meilleures connaissances par rapport à ce que vivent les populations ainsi que le développement d'espaces «citoyens» où ces connaissances peuvent être mises en délibération. Le projet Au-delà des étiquettes a voulu expérimenter une nouvelle façon de mettre en forme des résultats de recherche (sous une forme théâtrale) afin de contribuer à la création de tels espaces.

Il est question de créer des espaces de discussion citoyenne pour mieux comprendre le vécu des populations appauvries et ce, de manière délibérative avec plusieurs acteurs qui interagissent dans le quotidien avec ces personnes (médecins, psychiatres, agents d'aide sociale, intervenants de réinsertion en emploi, intervenants communautaires, etc.).

Le projet s'inscrit dans le cadre du mandat du Centre affilié universitaire CSSS Jeanne-Mance et son centre de recherche, le CREMIS (Centre de recherche de Montréal sur les inégalités sociales, les discriminations et les pratiques alternatives de citoyenneté). Le mandat consiste à développer les connaissances et à innover dans les pratiques d'intervention à l'égard des inégalités sociales et des discriminations pour le réseau de la santé et des services sociaux. Le projet rejoint aussi les mandats des deux organismes partenaires, Mise au jeu et le FCPASQ (Front commun des personnes assistées sociales du Québec), concernés aussi par les inégalités sociales, les discriminations et le développement de pratiques alternatives.

Le projet a pu bénéficier du support infrastructurel du CSSS et du CREMIS, de subventions du CRSH et du FQRSC favorisant la recherche innovante et de la collaboration de certains CSSS en région.

2. Vision

L'objectif du projet est de faire entendre les voix des personnes rencontrées en entrevue afin que leurs savoirs expérientiels et expériences de vie – telles que racontées en entrevue – puissent servir comme base à une réflexion collective sur les actions à entreprendre ou sur la transformation des actions/interventions existantes. Il s'agit aussi d'expérimenter l'utilisation de la forme théâtrale comme courroie de transmission entre la recherche et le processus de délibération citoyenne qu'il est intéressant de mettre en place. L'intérêt aussi est de repenser le lien entre la recherche et les milieux de pratique dans l'optique de la «co-construction» des connaissances pour et sur l'action, plutôt que de s'inscrire dans un modèle de «transfert» de connaissances traditionnel.

Ainsi, l'intention du projet est d'enrichir le regard des acteurs concernés par le phénomène de l'appauvrissement de ces populations, de questionner les pratiques professionnelles qui le gèrent et de sortir des analyses en silos que chacun peut être porté à observer sur ce phénomène en faisant profiter des résultats de recherche, sous une forme théâtrale, afin de dégager collectivement des recommandations porteuses de changement social pour l'avenir.

3. Déroulement de l'expérimentation

Le projet a été mené par le CREMIS qui fait partie du Centre affilié universitaire CSSS Jeanne-Mance, en collaboration avec la compagnie de théâtre d'intervention Mise au jeu et le Front commun des personnes assistées sociales du Québec (FCPASQ). Les chercheurs du CREMIS ont mené la recherche initiale (en collaboration avec le FCPASQ) et ils ont préparé les scènes théâtrales (fondées sur les histoires de vie) en collaboration avec Mise au jeu. La tournée a été organisée par les trois organismes partenaires dans huit régions du Québec, avec des organismes de défense des droits dans chaque région assumant l'organisation locale, parfois en lien avec les CSSS de la région. Les chercheurs du CREMIS, le responsable et deux comédiens de Mise au jeu et la coordonnatrice nationale du FCPASQ étaient présents pour chacun des événements qui ont rejoint environ 400 personnes.

Les présentations portaient sur l'expérience en matière de logement, de travail, de rapports sociaux et de santé de 40 personnes assistées sociales, dont la moitié était sans logement au moment de l'entrevue. Le public, composé principalement de personnes assistées sociales et d'intervenants du milieu associatif et du réseau public, a été organisé en groupes mixtes de cinq personnes dans chaque groupe qui passaient la journée ensemble et discutaient entre eux et en plénière des témoignages présentés sur scène. À certains moments, en plénière, le «meneur du jeu» a invité des personnes de la salle à venir sur scène afin de proposer des modes alternatifs d'action sous la forme du jeu théâtral. L'organisation de la journée faisait en sorte que la capacité collective d'action et les projets potentiels à cet égard ont pris plus de place à mesure que la journée avançait. Les quelques centaines de propositions qui ont émergé pendant la tournée ont fait l'objet d'une neuvième journée, avec des représentants de chaque région, organisée par les trois organismes partenaires à Montréal, avec un financement du MSSS, en novembre 2009.

Le défi principal a été d'établir un mode de fonctionnement où tous les participants se sentaient à l'aise de partager leurs connaissances et expériences, malgré une forte diversité en termes de statut social, de revenu, de reconnaissance, de conditions de santé physique et mentale et d'âge. Contrairement à ce qu'on aurait pu penser au départ, les journées les mieux réussies étaient celles où il y avait le plus de diversité et même, parfois des tensions (par exemple, entre des agents d'aide sociale et des personnes assistées sociales). Autrement dit, l'homogénéité du public (dans un cas, un public majoritairement sur l'aide sociale et, dans un autre, majoritairement composé d'intervenants) constituait un obstacle au bon déroulement de la journée en termes de dynamisme et de tensions créatrices. Il y a eu aussi le défi d'inventer le modèle (traduction de données de recherche sous la forme de scènes théâtrales) sans savoir si une telle démarche était fonctionnelle et sans savoir comment les gens réagiraient à ces témoignages parfois assez durs à entendre. Il y avait ainsi un risque permanent de dérapage à assumer.

Une longue histoire de collaboration entre le chercheur principal, l'agent principal de recherche et le FCPASQ (datant de 1983 à peu près) ainsi que le fait que ces chercheurs et le FCPASQ avaient déjà organisé une tournée provinciale en 1996 pour présenter des résultats de recherche sur la pauvreté et l'aide sociale (sans l'utilisation du théâtre) a beaucoup facilité l'émergence de ce projet. Au moins dix ans de collaboration entre le chercheur principal et la compagnie de théâtre d'intervention Mise au jeu ont aussi été un facteur essentiel. La réussite de l'organisation des huit événements en région a été étroitement reliée au travail de réseautage de longue haleine assumé par des organisations hôtes dans les différentes régions, dont certaines existent depuis une vingtaine d'années ou plus. Le projet a ainsi été construit sur un fond de confiance, de reconnaissance et de respect qui s'est développé dans des actions impliquant les différents partenaires depuis, dans certains cas, le début des années 1980. Le soutien et l'encouragement des organismes subventionnaires pour ce type d'initiative ont aussi été un facteur clé, dont les Subventions nationales du bien-être (pour la tournée originale dans les années 1990), le CRSH et le FQRSC.

Mise à part la mixité des publics, plusieurs autres facteurs ont contribué à la réussite de ces journées : les liens de confiance qui existaient déjà entre plusieurs participants et entre ceux-ci et les organisateurs, l'authenticité des paroles mises en scène qui ont été reconnues comme telles par le public, l'expérience d'animation du meneur du jeu (de la compagnie Mise au jeu) qui intervient depuis longtemps devant des publics et sur des thèmes comparables, la disposition et le caractère de la salle et surtout la reconnaissance collective, appuyée par la recherche, que les problèmes que vivent les personnes concernées sont des réalités sur lesquelles on peut agir.

4. Facteurs favorables et contraintes au processus d'innovation

Une des particularités qui permet de qualifier ce projet de processus faisant preuve d'innovation sociale est d'abord la reconnaissance du vécu des personnes stigmatisées par leur état de pauvreté, vivant les manifestations quotidiennes de cet état, souvent dans le silence, la honte et un certain déshonneur. En ce sens, la démarche aura pu désaxer le rapport de force entre ces personnes stigmatisées et leur entourage (famille, propriétaires, voisins, professionnels,

etc.). Le projet a en quelque sorte forcé les acteurs à jeter un nouveau regard sur les réalités vécues et les réponses se révélant souvent mésadaptées à ce vécu. En ce sens, le projet a rompu avec la logique du développement des carrières individuelles des professionnels ayant la charge de 'gérer' cette pauvreté au Québec et les logiques de gestions 'efficaces' en forçant, de manière conviviale et somme toute sympathique, un regard sur son expérience sociale sans pour autant savoir au départ précisément ce que qui va être découvert collectivement.

Ce dernier élément pourrait être nommé « inconnu assumé ». La démarche a permis, en effet, de convier de multiples acteurs, à travers des journées de réflexion, ponctuées par des interventions de théâtre forum, à s'investir dans un espace délibératif sans savoir précisément où les échanges allaient mener. À travers l'écoute attentive et empathique et en découvrant un certain bonheur commun à vivre l'imprévisibilité, la démarche a permis de laisser émerger des échanges et des constats éclairants pour des interventions mieux adaptées aux réalités vécues.

Le principal facteur favorable à la mise sur pied et au déroulement de ce projet a été les liens existants et la confiance mutuelle entre les acteurs responsables du projet, ainsi que le partage d'une lecture critique de la situation des personnes concernées et d'une volonté d'agir collectivement pour transformer cette situation. La présence du CREMIS dans un centre affilié universitaire qui vise le rapprochement entre la recherche universitaire et les milieux de pratique, tout en développant une lecture critique des inégalités et des discriminations pour le réseau, donne un support institutionnel précieux, même si les CSSS-CAU ne sont pas (encore) bien structurés pour faciliter ce rôle.

La contrainte principale (en dehors des contraintes de temps et d'argent) est bien la nature d'un réseau de services sociaux et de santé qui est organisé de manière hiérarchique et du haut vers le bas («top down») et qui ne favorise pas nécessairement la créativité et l'autonomie dans la gestion et dans l'action (conditions essentielles pour l'innovation). Les établissements du réseau de la santé doivent s'adapter en permanence à un monde qui se transforme autour d'eux tout en reconnaissant et en consolidant les «bonnes pratiques» qui existent déjà. Or, centralisation et hiérarchisation ont tendance à aller dans le sens contraire. Donc, ce projet a dû se mettre en place dans un univers qui lui est assez favorable (sur le plan du discours) mais assez défavorable sur le plan des pratiques et structures existantes. C'est le propre probablement de toute pratique innovante de faire face à des structures qui lui sont (en partie, à tout le moins) opposées. On ne peut attendre que ces structures se transforment, que l'environnement devienne propice avant d'expérimenter des pratiques innovantes. Il faut plutôt inventer, de manière expérimentale et sur une échelle réduite, des «structures» alternatives qui peuvent devenir (le cas échéant) des modèles pour la transformation des structures en place.

5. Retombées / Impacts / Pérennisation

Ce projet a permis de mettre à l'essai un modèle d'utilisation de techniques théâtrales dans la création d'espaces de débat et de délibération citoyenne à partir de données de recherche. Il s'agit d'une technique qui peut amener la recherche (et les chercheurs) à intervenir directement dans un univers d'action et de réseautage tout en rejetant l'idée reçue que ce sont les chercheurs qui sont les seuls «porteurs» de la connaissance légitime. Les connaissances qu'apportent ces derniers doivent être vues comme complémentaires aux savoirs d'expérience, d'intervention et de gestion qui se trouvent déjà dans le public. La création de tels espaces peut renforcer la capacité de coproduire les connaissances nécessaires pour l'action. Le projet de tournée a donné lieu à la production d'un rapport théâtralisé en quatre actes, avec prologue, épilogue et chapitres analytiques intercalés. Le rapport de recherche peut ainsi être mis en scène et devenir l'objet de discussion à la lumière des analyses fournies avec le texte. Deux projets subventionnés en cours au CREMIS vont utiliser le même modèle.

7. LA MOBILISATION DES CONNAISSANCES AU GROUPE DE RECHERCHE MÉDIAS ET SANTÉ

› Lise Renaud, Jérôme Elissalde, Judith Gaudet Sylvie Louise Desrochers - GRMS[16]

Le Groupe de recherche Médias et santé (GRMS) de l'Université du Québec à Montréal (UQAM), au-delà de sa mission première de recherche, s'est donné comme objectif de faire se rencontrer différents intervenants issus du monde de la santé, des médias et de la recherche, intéressés par les communications médiatiques en matière de santé.

1. Contexte

Constatant que l'univers de la santé et celui des médias fonctionnent bien souvent en silos et que rares sont les occasions qui leur sont offertes de se rencontrer et de trouver des points de jonction, la professeure Lise Renaud a créé, en 2005, le GRMS. Celui-ci a mis en place un espace de rencontre et de collaboration entre les partenaires suivants :

- **Intervenants médiatiques** œuvrant à la conception, production et diffusion de contenus en presse écrite, télévision, radio et Internet : télédiffuseurs, producteurs d'émissions, scénaristes, journalistes, etc.;
- **Intervenants de santé** concevant, implantant et évaluant des programmes de santé populationnelle (ministère, agences de santé, directions de santé publique, organismes non gouvernementaux (ONG), etc.);
- **Chercheurs** intéressés par le domaine de la santé ou par celui des médias, issus de diverses disciplines et exerçant dans plusieurs universités, collèges ou organisations partenaires.

2. Vision

Le GRMS conçoit le travail avec l'ensemble des partenaires comme un processus dynamique, planifié, continu et interactif visant notamment à :

- Développer un capital d'échange et d'entraide entre les partenaires du groupe afin de générer un enrichissement mutuel;
- Développer une culture de collaboration et de co-construction des connaissances entre les milieux de pratiques et universitaires;
- Améliorer les attitudes des chercheurs vis-à-vis des réalités et des préoccupations des milieux de pratiques;
- Améliorer les attitudes des partenaires et de leurs milieux quant à la réceptivité et à l'utilisation des connaissances scientifiques.

3. Déroulement de l'expérimentation

La démarche de mobilisation des connaissances du GRMS fait appel à des stratégies de mise en réseau, d'échange et de valorisation des connaissances.

Mise en réseau et échange

La mise en réseau vise l'établissement de liens de confiance et la circulation fluide des informations entre les individus et leurs organisations. L'échange implique une interaction ponctuelle et réciproque entre des personnes ou organisations. Les temps d'échange permettent aux partenaires et aux chercheurs d'évaluer les besoins de chacun, d'offrir des témoignages des pratiques, d'orienter les questions de recherche et de partager des intérêts. Les échanges favorisent le partage et la motivation à s'approprier les connaissances et à les « disséminer » et les « repartager » avec des membres de leur propre organisation ou d'autres organisations. Finalement, la création d'un espace de rencontre, où intervenants médiatiques, de santé et chercheurs se côtoient, permet une meilleure compréhension des réalités et des contraintes de chaque milieu de travail, tout en offrant à chacun l'occasion de faire valoir son expertise favorisant l'enrichissement mutuel et le respect des compétences de chacun.

Le groupe de recherche a recours à trois outils spécifiques à la mise en réseau et à l'échange :

- Les rencontres de partenaires sont des temps privilégiés pour encourager l'échange et le réseautage des intervenants, créer des ponts entre eux, cerner les contraintes et exposer les objectifs de chacun. L'expérience a montré que les conférences téléphoniques ou vidéos sont pertinentes, suffisantes pour l'échange, mais non pour la formation de réseaux. Les rencontres en présence offrent de meilleures retombées.

- La référence constitue la réponse du GRMS aux demandes régulières qui lui sont faites d'identifier des ressources en communication et santé. Le groupe de recherche devient alors relayeur d'information en référant à des professionnels de la santé, chercheurs et professionnels des médias et en assurant les suivis.
- Le codéveloppement d'événements spéciaux, tels que colloques ou formations, en étroite collaboration avec des partenaires, permet d'accroître la connaissance mutuelle et de mieux rejoindre les publics cibles par la mise en commun des réseaux. Un accent est mis sur des formats d'activités favorables aux échanges.

Valorisation des connaissances

La valorisation est une démarche pour optimiser l'identification, et ultimement, l'utilisation des connaissances dans les différentes organisations participantes. Ainsi, le GRMS fait office de catalyseur entre les connaissances et leurs utilisateurs potentiels : il œuvre à trouver les mécanismes favorisant la mise en valeur de certaines données de recherche et de certaines pratiques et initiatives de terrain. Sa spécificité réside dans le fait que les connaissances sont sélectionnées selon leur pertinence perçue par le groupe de recherche et exprimée par les publics cibles. La valorisation des connaissances se décline en deux stratégies : le transfert et la diffusion des connaissances.

Transfert des connaissances

Pour le GRMS, le transfert vise à « l'intégration des connaissances dans la pratique des individus et des organisations, et ultimement, un changement dans les comportements individuels ou organisationnels ou des décisions d'ordre institutionnel ou politique. » (ARUC, 2007, p. 8). Il s'agit d'une démarche continue, bidirectionnelle, ponctuée par des allers-retours entre chercheurs, intervenants de la santé et des médias. Elle n'arrive donc pas seulement une fois la formalisation des connaissances effectuée. En effet, une étude qui ne tiendrait pas compte des connaissances des partenaires de terrain aurait peu de chances d'intéresser les milieux de pratiques et de leur être utile.

Le groupe de recherche met en place différents moyens pour soutenir le transfert des connaissances comme les recherches menées en partenariat avec les milieux de pratique et le travail collaboratif entre chercheurs issus de divers champs disciplinaires.

Diffusion des connaissances

La diffusion des connaissances consiste à rendre ces dernières accessibles et à les faire connaître à différents auditoires intéressés (ARUC, 2007). Le GRMS opte pour des moyens de diffusion adaptés à ses publics cibles. La divulgation des résultats de recherche et des pratiques novatrices n'est pas forcément le gage d'une utilisation des connaissances : elle favorise l'accessibilité physique, mais l'accessibilité conceptuelle nécessite souvent des processus d'accompagnement que seules permettent les activités de transfert des connaissances.

Cette démarche s'inscrit dans une volonté de rejoindre les publics non naturels des productions universitaires. Elle implique un travail important de sélection et d'adaptation des résultats de recherche, leur mise en forme dans un format familier pour leurs destinataires et, enfin, l'identification des canaux de diffusion les plus appropriés. De plus, cette démarche assure un ancrage des dynamiques dans les milieux et prépare leur pérennité.

Le groupe de recherche met en place plusieurs moyens pour soutenir la diffusion des connaissances :

- **Site Internet et page Facebook :** le site Internet du GRMS fait office de vitrine des activités. La majorité de ses publications y est aussi téléchargeable et il donne accès aux outils de diffusion développés par le groupe. La page Facebook permet de publiciser les activités, de susciter l'interaction et d'élargir le réseau de diffusion.
- **Blogues :** Le groupe de recherche a développé deux blogues qui visent à diffuser des contenus (issus de la recherche scientifique et d'interventions) de manière synthétique et à inciter l'interaction avec ses publics

cibles. Le blogue Internet et Santé ,destiné aux intervenants de santé, vise à comprendre, partager et s'inspirer pour mieux intervenir sur Internet en matière de santé. Il est développé en collaboration avec l'Association pour la santé publique du Québec. Le blogue C'est malade! , destiné aux professionnels des médias jeunesse, vise à outiller, informer, inspirer et susciter des réflexions critiques à propos des jeunes, des médias et de leur santé. Il propose des contenus susceptibles d'influencer les pratiques des professionnels médiatiques ciblés, et ultimement, la santé des jeunes.

- **Faits saillants de recherche :** ces résumés de recherche destinés aux professionnels de l'information (journalistes, chroniqueurs, recherchistes, etc.) visent à mettre en lumière et à rendre accessibles des recherches parfois peu consultées, mais de grande qualité. Ils sont rédigés par des communicateurs scientifiques formés à cet effet.
- **Service de veille :** une veille médiatique et scientifique est réalisée en fonction des intérêts et des préoccupations des partenaires et des chercheurs, puis est acheminée aux personnes intéressées. Ce service permet notamment d'attirer l'attention des praticiens sur des données probantes, d'enrichir les recherches et de faire circuler des informations au sein de réseaux qui ne possèdent pas toujours l'accès aux sources de données.

Enfin, notons que le groupe de recherche adopte également les canaux traditionnels de diffusion des résultats de recherches : articles, recueils de textes, rapports de recherche et participation à des conférences.
Parmi les éléments ayant favorisé la mise en place de ce groupe de recherche, mentionnons d'abord l'équipe de recherche dont les intérêts et approches sont diversifiés, tout en étant complémentaires (médias, industrie agro-alimentaire, activité physique, etc.), et qui a su établir un climat de travail convivial, basé sur la confiance et le respect mutuel. Mettant son réseau de contact au service des projets du GRMS, cette équipe a fait preuve d'une grande écoute aux besoins et attentes des différents partenaires. Enfin, l'obtention d'un financement, permettant l'allocation de ressources dédiées à l'établissement de partenariats, la compétence des professionnels engagés et la participation des étudiants de tous les cycles d'études ont également contribué à l'accomplissement des objectifs du groupe. Par ailleurs, la diversité des dynamiques, des réalités, des contextes et des contraintes de chaque milieu de travail (santé, média et recherche) présente d'importants défis à l'instauration d'une véritable collaboration.

4. Facteurs favorables et contraintes au processus d'innovation

La mise en place des stratégies et moyens décrits ci-dessus est toutefois conditionnelle à la présence de ressources humaines et financières dédiées à la mobilisation des connaissances. Le GRMS emploie ainsi un agent de mobilisation des connaissances à temps plein dont les tâches se centrent autour de cette mission. De plus, le groupe de recherche s'efforce de rechercher du financement directement lié à ce type d'actions. Force est de constater l'intérêt croissant des organismes subventionnaires pour ce genre d'initiatives.

La mobilisation des connaissances nécessite une évolution des pratiques, ainsi que du temps, autant pour les chercheurs que pour les partenaires. Les chercheurs du groupe modifient leurs habitudes de travail afin de tenir compte du déploiement particulier des actions liées à la mobilisation des connaissances (présentations aux partenaires, disponibilité pour les journalistes, relecture de contenus vulgarisés, etc.). De leur côté, les partenaires réalisent le temps nécessaire à l'élaboration des recherches et conçoivent de manière plus précise ce que celles-ci peuvent apporter à leurs pratiques. Le fait de participer à des rencontres, où ils font part de leurs expériences et de leurs besoins, engendre une reconnaissance de leur savoir d'intervenants. Ils sont invités à partager leurs connaissances des milieux, leur savoir-faire, mais aussi leurs questionnements. Par ailleurs, des résultats de recherche les amènent parfois à poser un regard critique sur leurs propres pratiques et les invitent à modifier certaines stratégies d'action.

Le fait de réunir trois groupes issus d'univers différents (médias, santé et recherche) offre une grande richesse, tout en soulevant cependant d'importants défis de communication. Les intervenants qui se côtoient sont issus de disciplines variées et leurs champs d'expertise sont souvent bien distincts. Diverses cultures organisationnelles se croisent alors et l'intérêt pour le traitement médiatique des thématiques de santé est motivé par des logiques différentes.

Enfin, le fait de prendre du temps pour connaître les contextes de travail de chacun (en accord avec la philosophie d'action collaborative et interactionniste du GRMS) est gagnant. Les relations de confiance, l'atmosphère de collégialité, la confidentialité de certains propos représentent des facteurs qui ont favorisé la formation de réseaux et la collaboration.

Parmi les multiples stratégies et moyens mis en œuvre par le GRMS pour favoriser la circulation des connaissances entre ses chercheurs et partenaires, la création du blogue « C'est malade ! » illustre bien l'approche du groupe de recherche. Ainsi, une recherche qualitative menée par le GRMS (Caron-Bouchard, Gagnon et Beaulieu, 2008) auprès, notamment, de professionnels des médias jeunesse a permis d'identifier chez ces derniers un vif désir d'avoir facilement accès à de l'information pertinente, actuelle et accessible sur divers aspects entourant la vie des jeunes. C'est dans le but d'apporter un élément de réponse à ce besoin que l'équipe du GRMS a créé C'est malade !, un blogue destiné aux professionnels des médias jeunesse et qui a pour mission de « partager, s'inspirer, réfléchir et s'informer sur les médias, la fiction, les jeunes et leur santé ». Le format blogue a été choisi en raison des possibilités d'interaction qu'il offre et parce qu'il facilite la publication régulière de courts textes, deux éléments souhaités par les professionnels des médias jeunesse.

La circulation des connaissances, telle qu'entendue au Groupe de recherche Médias et santé (GRMS), apparaît comme un moyen de réaliser l'innovation sociale. En effet, cette circulation des connaissances permet de générer des projets novateurs, appropriés et adaptés aux besoins des partenaires concernés.

5. Retombées / Impacts / Pérennisation

Cette démarche de mobilisation des connaissances n'a pas encore été évaluée de façon formelle (cette évaluation sera réalisée au cours de la prochaine année), cependant, l'expérience des dernières années en démontre la faisabilité. Dans un premier temps, ces initiatives ont permis de faire rencontrer entre eux des intervenants qui en ont peu l'occasion. Ainsi, le GRMS offre un espace où se côtoient plus d'une dizaine de chercheurs de différentes disciplines, plusieurs partenaires de santé et des partenaires médiatiques. Les échanges sur les intérêts de chacun et leur participation active aux travaux de mobilisation des connaissances permettent de générer une perspective commune et d'appréhender de manière novatrice la recherche sur les médias et la santé.

16. Ce cas est en grande partie tiré de l'article suivant : Elissalde, Jérôme, Judith Gaudet et Lise Renaud, 2010. « Circulation des connaissances: modèle et stratégies », Revue internationale de communication sociale et publique, no. 3-4, p. 135-149.
Référence
Caron-Bouchard, Monique, Sylvie Gagnon et Sylvie Beaulieu. 2008. Soutien à la production télévisuelle de contenus santé dans les émissions jeunesse. Agence de la santé et des services sociaux de Montréal et Groupe de recherche Médias et santé.

8. DÉMARCHE DE PRÉVENTION DU DÉCROCHAGE SCOLAIRE

- Hélène Rioux, Directrice des communications - CTREQ
- Conception et réalisation : Marie-Martine Dimitri - CTREQ et Pierre Potvin, chercheur - UQTR

La Démarche de prévention du décrochage scolaire est un projet pilote réalisé par le CTREQ (centre de transfert pour la réussite éducative du Québec) en partenariat avec des écoles secondaires. Il vise à concevoir, mettre en oeuvre et évaluer une démarche globale d'accompagnement, intégrant divers outils et visant l'amélioration des pratiques à l'école.[17]

1. Contexte

Le projet a pour point de départ une insatisfaction des équipes-écoles qui n'arrivaient pas à mettre en œuvre un plan de réussite efficace. Face à ce cul-de-sac, les praticiens ont exprimé la volonté de sortir des pratiques courantes pour expérimenter d'autres façons de faire. Les collaborations du CTREQ avec les praticiens ont mis en évidence un besoin d'accompagnement des milieux scolaires dans l'appropriation de nouvelles pratiques issus des résultats de la recherche et, de façon plus spécifique, un besoin d'accompagnement dans la conception, la mise en œuvre et l'évaluation d'un plan global de réussite des élèves et de lutte au décrochage scolaire. En effet, les écoles doivent gérer et mettre en œuvre une multitude de projets et de programmes poursuivant des objectifs plus ou moins semblables ou complémentaires. Elles ont aussi accès à une grande variété d'outils et de documents aux fondements variés, souvent difficiles à mettre en application.

Il peut en résulter des actions parfois incohérentes, difficiles à intégrer dans les pratiques, souvent abandonnées avant qu'elles puissent porter fruit; des actions qui n'obtiennent pas l'adhésion de tous les membres de l'équipe-école. Par conséquent, le plan de réussite atteint difficilement ses objectifs et la réussite des élèves tarde à s'améliorer.

Plusieurs écoles font aussi face à une forte mouvance du personnel, et ce, autant au niveau de la direction d'école que du personnel enseignant et non enseignant. Les écoles doivent maintenir le cap, malgré ces changements fréquents. Il en résulte des problèmes de constance et de cohérence dans les pratiques et une difficulté à maintenir la mobilisation des acteurs.

Sur le plan organisationnel, le milieu scolaire se caractérise par :

- La résistance aux changements : Le milieu scolaire a la réputation de résister aux changements. Cette perception, fondée ou non, s'explique par les nombreuses réformes, politiques ministérielles ou autres qui n'ont pas toujours donné les résultats escomptés;
- Le pessimisme : L'ampleur des problèmes en éducation, les taux d'échec et de décrochage élevés font que le pessimisme en vient parfois à gagner certains milieux;
- Une multitude de comités : Conseil d'établissement, comité EHDAA (élèves handicapés et en difficulté d'apprentissage ou de comportement), comité de gestion des directions d'école, équipe-école, etc. : le nombre élevé de comités augmente le défi de cohérence et de constance des pratiques.

Dans ce contexte, les défis à relever par le CTREQ dans l'accompagnement des praticiens étaient la mobilisation des acteurs autour d'une démarche, le changement des pratiques et la pérennisation des changements de pratique.

En raison des problèmes auxquels les écoles en général font face, les écoles pilotes se sont montrées réceptives à une démarche leur apportant rigueur et appuis scientifiques. En outre, beaucoup de pratiques sont bonnes; il s'agissait simplement d'améliorer certaines conditions d'efficacité telles que la cohérence, l'intensité ou la durée des interventions. Ces deux éléments avaient facilité la mise en place de la démarche de prévention du décrochage scolaire.

2. Vision

La démarche expérimentée porte sur la révision des pratiques de l'école. Elle a pour but de contribuer à l'augmentation de la réussite des élèves et à la diminution du risque de décrochage scolaire.

Le CTREQ a expérimenté une démarche de révision des pratiques pendant trois ans dans trois écoles pilotes (quatre ans dans deux d'entre elles). Cette démarche est basée sur trois caractéristiques de l'innovation : 1) une

révision de la structure organisationnelle; 2) une révision des pratiques pédagogiques et éducatives appliquées à l'élève; 3) un accompagnement d'intensité et de durée décroissantes favorisant la pérennité des changements et le développement de l'autonomie.

Le CTREQ a amorcé l'expérimentation d'un modèle de transfert de la démarche à plus grande échelle vers d'autres milieux scolaires en formant et en soutenant des accompagnateurs dans la mise en œuvre, l'animation, l'évaluation et les résultats.

3. Déroulement de l'expérimentation

La démarche de prévention du décrochage scolaire part d'un désir d'améliorer les pratiques. Elle propose un accompagnement et une organisation du travail qui mobilisent l'équipe-école autour de la révision des pratiques, à la lumière des connaissances sur les pratiques efficaces et les conditions d'efficacité. Le résultat s'inscrit dans le plan de réussite qui devient un tableau de bord auquel se réfèrent les acteurs.
Les pratiques révisées : les pratiques éducatives (situations d'apprentissage et d'évaluation, développement des habiletés sociales, relations maîtres/élèves, etc.); les pratiques organisationnelles (choix des services offerts aux élèves, regroupement des élèves, etc.); les pratiques de gestion (rôles et tâches du personnel, encadrement des élèves, gestion de classe, collaborations, etc.).

Une masse critique suffisante pour initier des changements : La démarche d'accompagnement proposée sollicite l'ensemble de l'équipe école. Toutefois, le quart ou le tiers du personnel est impliqué de façon intensive dans les différents comités de travail. Ces participants développent des savoir-être et des savoir-faire et deviennent les moteurs du projet dans l'école. Ainsi, malgré la mouvance du personnel, l'expertise au sein de l'école semble, à ce jour, suffisante pour maintenir la mobilisation du milieu et amorcer le changement de culture.

Une structure organisationnelle de réflexion : La structure proposée comprend un comité de pilotage et de comités « chantiers ». Ces comités rencontrent régulièrement l'équipe-école et le conseil d'établissement, favorisant la collaboration, la coopération et l'engagement. Des membres animent des ateliers avec l'équipe-école sur le travail des chantiers. L'animation est assurée par des pairs, ce qui favorise la crédibilité de la démarche et la mobilisation du personnel. Ces rencontres permettent à l'ensemble des membres du personnel de s'approprier les réflexions des groupes de travail et d'y ajouter leur contribution (valider, nuancer, bonifier). Le rythme de travail entre les comités (pilotage, chantiers, équipe- école) est planifié afin de maintenir la cohérence et la mobilisation.

Mobiliser les acteurs : L'accompagnement est basé sur la mobilisation des acteurs, considérée comme un préalable au changement. Cette mobilisation permet d'augmenter la cohérence des interventions, une condition essentielle à leur efficacité.

Développer une synergie : En plus de mettre en œuvre de meilleures pratiques, la démarche cherche à instaurer une intensité et une durée dans les actions ainsi qu'une cohérence et une synergie entre les actions. Il s'agit de créer un mouvement progressif de concertation, de révision et de changement au sein de l'équipe-école, selon un ordre de priorité basé sur les éléments les plus urgents et les plus importants pour la réussite des élèves.

Des changements progressifs : Les changements s'opèrent progressivement à partir des pratiques déjà en place, centrées sur un ou deux déterminants, pour s'étendre ensuite à un champ plus large d'intervention. Le mouvement de réflexion s'effectue de l'intérieur de l'école vers l'extérieur, en englobant éventuellement des acteurs externes à l'école (famille, communauté).

Faire vivre des succès : En plus de développer la rigueur, la démarche cherche à faire vivre des succès aux participants. La nouvelle pratique est introduite à petite échelle, par l'approche dite « des petits pas » ou « des défis gradués ». On mise sur l'effet de contagion positive et progressive à l'ensemble de l'équipe-école. Les changements se font par étape permettant, de succès en succès, d'étendre la nouvelle pratique à l'ensemble du milieu. Cette répétition des succès engendre une spirale ascendante qui favorise l'engagement et la motivation. Elle permet aussi de contrer progressivement les résistances aux changements et le pessimisme.

Défis et obstacles

Contrer la résistance : La démarche prévoit que l'on réponde aux questions et aux doutes avant d'entreprendre le projet.

Transférer la démarche à d'autres milieux : Le projet en cours d'expérimentation de la démarche vise à faire émerger un modèle efficace et efficient de transfert à plus grande échelle. Cette expérimentation devrait permettre de mesurer les changements en fonction de la durée et de l'intensité de l'accompagnement ainsi que l'abandon de pratiques peu efficaces. Le CTREQ veut également vérifier la pérennité des changements, l'autonomie des milieux à poursuivre le processus d'innovation, le transfert spontané de la démarche à d'autres pratiques et la création de réseaux d'échange entre les milieux de pratiques et les ressources universitaires.

Facteurs favorables

Partir des besoins du milieu : Le sens et la raison d'être des changements à apporter sont une autre condition à l'engagement. La démarche prévoit donc que l'on amorce le travail à partir des besoins du milieu. Travailler initialement sur une insatisfaction de l'état actuel ancre la nécessité de changement dans des objectifs signifiants pour les personnes concernées.

Avoir les appuis nécessaires : Lors du démarrage, il faut s'assurer de l'engagement de la direction d'école, du conseil d'établissement et du personnel, qui sont les premiers concernés par les travaux.

Une approche connue et appréciée : La démarche commence par une analyse de cas pour passer ensuite à la théorie et à la généralisation. Cette approche de nature inductive est connue et appréciée du milieu scolaire. Elle met en valeur les savoirs d'expérience pour ensuite les enrichir, les compléter ou les mettre en contexte par les savoirs scientifiques. Après un certain temps, les références aux savoirs scientifiques deviennent des réflexes. On passe alors d'une démarche inductive à une démarche déductive.

La démarche met aussi en application l'approche réflexive. L'animation se fait essentiellement à partir des questions des participants, stimulant leur engagement, leur mobilisation, leur créativité et leur ouverture au changement. Les participants font des allers-retours constants entre la réflexion, l'éclairage par les connaissances scientifiques et expérientielles et l'évaluation des actions.

Rôles des acteurs

L'accompagnateur : Le CTREQ accompagne les écoles. Il a un rôle de catalyseur (provoquer les réactions, faire naître les divergences, pousser les réflexions), de facilitateur (aider le milieu à s'organiser, offrir des méthodes et outils de travail, favoriser le climat de confiance), de médiateur (reformuler les éléments confus ou émotifs) et de conseiller (informer). Il a aussi une fonction de liaison (assurer les liens avec des ressources).

La direction d'école : La direction doit partager son leadership en impliquant et en consultant les membres de l'équipe et en tenant compte des avis. Elle doit aussi assurer un leadership fort en prenant les moyens de garantir la mise en œuvre des décisions et l'évaluation des résultats. Elle doit transmettre et répéter un message clair, constant et univoque sur les intentions de revoir certaines pratiques et sur l'engagement de tous à mettre en œuvre et à évaluer les actions.

Le comité de pilotage : Le comité de pilotage veille à la coordination des chantiers, à la mise en place des conditions préalables (ressources humaines et financières, etc.) ainsi qu'à la mobilisation des comités et du personnel. Il s'occupe aussi de la logistique du projet. Le leadership de ce comité est assuré par la direction d'école.

Les chantiers : Les chantiers sont responsables de l'élaboration, de la mise en œuvre et de l'évaluation des actions. Ils analysent les pratiques, mettent en œuvre les améliorations ou les nouvelles pratiques et évaluent les résultats.
Les groupes de volontaires : Ces groupes sont formés pour faire des expérimentations à petites échelles. Ils sont composés de membres du comité de pilotage et des chantiers et de membres de l'équipe école.

4. Facteurs favorables et contraintes au processus d'innovation

Contraintes et solutions apportées

Contraintes liées à l'organisation : Il peut parfois être très difficile de trouver du temps pour se concerter à l'école. Le temps de présence est occupé quasi entièrement par la classe, l'encadrement et la planification.
Les solutions apportées :

- Inclure les rencontres dans la grille horaire;
- Prévoir un budget pour permettre à tous les acteurs d'être présents. La démarche doit donc être très bien intégrée dans les opérations de l'école. Cela devient d'ailleurs un bon indice de la mobilisation.

Contraintes politiques : Les écoles doivent répondre à une multitude de demandes ministérielles et institutionnelles qui parfois se superposent entre elles. Les solutions apportées :

- Diminuer le nombre d'objectifs à atteindre, canaliser les énergies : développer de la rigueur sur un objectif précis pour passer ensuite à d'autres objectifs, un processus lent mais efficace.

Contraintes liées aux attitudes : Certaines personnes peuvent montrer de la résistance ou un refus à se référer aux connaissances scientifiques. Les solutions apportées :

- Adopter une approche inductive : amener les participants à parler de leur vécu et de leurs solutions ; faire le lien entre leurs solutions et les connaissances scientifiques;
- Accepter de travailler d'abord sur un sujet un peu moins prioritaire : respecter la résistance, maintenir la motivation;
- Impliquer éventuellement les leaders négatifs dès le début du processus : ils sont partie prenante des discussions et des décisions et deviennent souvent des leaders positifs.

Contraintes liées aux méthodes de travail : Les milieux scolaires manquent de connaissances sur la mesure et l'évaluation. Ils sont pourtant tenus de se doter d'un plan de réussite, de l'appliquer et d'en rendre compte. Les solutions apportées :

- Développer une méthodologie et fournir des outils de travail.

Qui fait la différence
Dans l'ensemble du projet, c'est l'humain qui fait de ce projet une innovation sociale. Sans sa participation, sans son engagement, sans sa créativité, il ne peut y avoir de transformation des pratiques.

Risque
La mise en œuvre de cette démarche exige une prise de risque partagée. Dès les premières expérimentations, un sentiment d'insécurité a été constaté chez les participants qui ne savaient pas clairement ce qu'ils allaient faire et comment ils allaient le faire, et qui souhaitaient que les chercheurs adoptent une position directive d'experts. Après plusieurs mois d'accompagnement, il est devenu possible de prévoir les réactions d'insécurité et de les transformer en attitude positive, d'amener les participants à prendre conscience qu'ils participeraient à la définition du problème, à la recherche de solutions, à leurs expérimentations et leurs évaluations. C'est à ce niveau que nous situons la prise de risque partagée.

Coconstruction
Bien qu'à force de transférer la démarche d'un milieu à l'autre, l'accompagnateur développe une expertise variée du processus d'accompagnement qui mène à la démarche, il se doit de rester attentif et à l'écoute des milieux afin de ne pas calquer la démarche d'un milieu à l'autre. La démarche doit se redécouvrir et s'adapter à chaque fois. Dans ce sens, le processus demeure une coconstruction.

Leadership et mobilisation des acteurs
Comme la démarche repose sur l'implication concrète et directe des participants tout au long de la mise en œuvre, le leadership est une composante essentielle de la démarche. Il s'agit ici de leadership partagé entre la direction, qui continue à jouer son rôle, et les participants qui peuvent devenir des leaders naturels positifs. Le leader positif joue un rôle important dans le bon déroulement de la démarche. Il contribue à l'engagement et à la mobilisation des membres de l'équipe. Évidemment, il est aussi possible d'avoir à gérer un leader négatif. À l'instar du sentiment d'insécurité dont il a été question précédemment, l'accompagnateur a alors comme rôle de « composer » avec le leader négatif pour l'amener à être positif.

Créativité
Comment faire pour que la démarche expérimentée demeure en évolution? Pour qu'elle demeure une source d'innovation sociale? En fait, la mise en œuvre de cette démarche ne peut être possible que par une très bonne écoute et par son adaptation aux besoins des milieux. Il y a nécessairement ici implication des participants et accompagnateurs à la création de l'œuvre pour qu'il y ait innovation sociale.

Autrement dit, l'accompagnement a permis aux écoles-pilotes de développer une structure de travail, des procédures, de s'approprier un ensemble de savoirs et de savoir-faire permettant de réviser perpétuellement leurs pratiques afin de les améliorer. Cette démarche formalisée (ensemble d'étapes, procédures, etc.) est l'innovation sociale. Pour que ce modèle demeure une innovation sociale, il faudrait envisager de ne pas le transférer tel quel, mais de le faire évoluer avec les milieux en tenant compte des nouveaux contextes et autres caractéristiques qui viendront transformer le modèle.

5. Retombées / Impacts / Pérennisation

La démarche de prévention du décrochage scolaire expérimentée et en voie de transfert apporte une réponse aux besoins des milieux de pratique de se doter de plan de réussite efficace et, surtout, d'être en mesure de le réviser régulièrement à la lumière des nouvelles connaissances et des nouveaux défis qui se présenteront.

Malgré la diminution de l'intensité de l'accompagnement dans le temps, on observe une certaine pérennisation des changements : les structures de concertation demeurent actives ; les équipes transfèrent la démarche vers d'autres déterminants ; les travaux en chantiers se poursuivent. Le CTREQ prévoit cependant faire des suivis un an ou deux après l'arrêt de l'accompagnement.

Les constats suivants peuvent être notés à l'actif de la démarche comme des retombées positives;

- Les membres de l'équipe-école connaissent le plan réussite de leur école, le mettent en œuvre et sont en mesure de le suivre et de l'évaluer;
- Les membres de l'équipe-école ont une meilleure connaissance de la démarche de résolution de problèmes;
- Les moyens sont choisis à la lumière de connaissances scientifiques;
- Les membres de l'équipe école sont mobilisés et ont le sentiment d'avoir la capacité de faire bouger les choses, d'améliorer la réussite des élèves. Par exemple, s'ils observent des résultats à la hausse en lecture, ils sont en mesure d'associer cette hausse à des actions précises.

17. Le projet est conçu et réalisé par Marie-Martine Dimitri, du CTREQ, et Pierre Potvin, chercheur à l'UQTR.
18. Le plan de réussite est une exigence du ministère de l'Éducation, du Loisir et du Sport (MELS).

9. DIAGNOSTIC ET MISE EN ŒUVRE D'UN PLAN D'ACTION VISANT À CONTRER LE DÉCROCHAGE SCOLAIRE À L'ÉCOLE LE MISTRAL DE MONT-JOLI

› Jean Bernatchez, Professeur-chercheur – UQAR

La Commission scolaire des Phares décide en juin 2008 de mettre en œuvre un plan d'action à l'école Le Mistral de Mont-Joli afin de contrer le décrochage scolaire. Elle fait appel à M. Jean Bernatchez, professeur à l'UQAR de l'Université du Québec à Rimouski (UQAR), pour l'accompagner dans la mise en œuvre de ce plan. Le mandat qui lui est confié est de rendre compte des problèmes de l'école et de suggérer des pistes de solutions. Ce mandat s'inscrit dans une démarche de recherche-action qui vise à transformer la réalité, mais aussi à produire des connaissances concernant ces transformations.

1. Contexte

L'école Le Mistral de Mont-Joli accueille 875 élèves de La Mitis, répartis du premier au cinquième secondaire. L'école accuse l'indice maximal de défavorisation : dix. Elle connaît des problèmes importants : haut taux de décrochage scolaire, forte mobilité du personnel enseignant, mauvais climat dans l'école, démotivation des jeunes et du personnel. L'école a une mauvaise réputation dans son milieu. La crise de confiance est avivée en 2008 par la publication dans les médias nationaux et locaux de statistiques sur le décrochage scolaire (taux de 28,8 % observé à l'école Le Mistral) et par l'effet « palmarès » (l'école Le Mistral est classée 314e sur 342 écoles secondaires publiques au Québec).

2. Vision

Avec son plan d'action, l'école Le Mistral a comme objectif de diminuer d'un point de pourcentage par an le taux annuel de sorties sans diplôme ni qualification en formation générale des jeunes, ce qui implique que ce taux passera de 28,8 % en 2007-2008 à 23,8% en 2012-2013. Pour ce faire, il faut agir à l'interne, dans l'école, et à l'externe, dans la communauté. À l'interne, il faut assainir le climat de l'école, ce qui aura un impact positif sur la motivation des élèves et du personnel. À l'externe, il faut développer des relations plus harmonieuses avec la communauté et les familles, afin de les rendre solidaires des initiatives visant à contrer le décrochage scolaire.

3. Déroulement de l'expérimentation

La recherche-action se déroule de juin 2008 à mai 2010 et comprend un volet externe dans La Mitis et un volet interne à l'école Le Mistral.

La récolte des matériaux repose sur quatre stratégies. (1) L'analyse documentaire permet d'étudier les thèmes en lien avec les problèmes observés et d'en instruire les acteurs. (2) L'analyse de statistiques sert à situer l'école Le Mistral et à mesurer les écarts par rapport à la moyenne nationale, considérant certains indicateurs. (3) L'enquête se traduit par des entrevues semi dirigées avec 35 membres de l'équipe-école (enseignants, professionnels, membres de la direction et autres employés), une vingtaine de parents et une dizaine de personnalités de La Mitis. Une douzaine d'élèves sont rencontrés en groupes de discussion. Un site Web permet aux intéressés de commenter la démarche (514 visites). À cela s'ajoutent une vingtaine de courriels et une dizaine d'appels téléphoniques reçus de parents d'élèves. (4) Au plan de l'observation, le chercheur est présent dans l'école et dans le milieu mitissien au rythme d'une journée par semaine lors de l'année scolaire 2008-2009. Cela lui permet d'explorer les lieux, de rencontrer chez eux des parents, d'observer et d'échanger avec les élèves et le personnel, d'assister à des réunions du comité de direction, de discuter avec les parents lors des rencontres d'étapes, d'assister à des activités parascolaires, sociales, culturelles et sportives. En outre, le chercheur a rencontré collectivement tous les membres de l'équipe-école à trois reprises.

En janvier 2009, le rapport sur l'état de la situation est déposé. Il insiste sur la nécessité d'explorer sept pistes de solutions. (1) L'équipe-école doit définir une vision de l'école qui lui soit propre, une représentation idéalisée de ce que devrait être l'école. (2) L'école doit planifier ses activités de manière plus intégrée. Avec une vision et une méthode, il est plus facile de donner du sens aux gestes du quotidien, à défaut de quoi s'installent la lassitude et la désillusion. (3) L'école doit contrer la départementalisation et encourager une approche de type collaboratif. (4) La direction doit privilégier la fonction de leadership pédagogique. (5) L'école doit affirmer sa spécificité mitissienne par le renforcement des interfaces école-milieu et école-familles. (6) L'école doit accueillir avec enthousiasme les initiatives des familles et du milieu qui contribuent à sa mission. (7) L'école doit se démocratiser au chapitre de sa gestion.

Les acteurs s'approprient l'état de situation et les pistes de solutions. Cela se traduit par l'identification des valeurs de l'école, par l'adhésion au plan d'action de l'école et par la mise en œuvre d'un Pacte social pour l'éducation dans La Mitis.

Afin de permettre à l'équipe-école de définir le plan d'action, la commission scolaire autorise la tenue d'une journée pédagogique spéciale le 24 février 2009. La présence de tous est requise. L'objectif de la matinée est d'établir un consensus sur les valeurs que l'école doit privilégier. Les membres de l'équipe-école sont répartis en huit groupes de discussion constitués chacun d'une dizaine de personnes. Une plénière permet de livrer au groupe le résultat des discussions. Trois valeurs se dégagent et sont retenues. Elles constituent les fondements de la vision de l'école : respect, responsabilisation et rigueur. L'après-midi est consacré à l'objectif d'identifier des moyens pour contribuer à la réussite scolaire des élèves. La façon de faire est la même qu'en matinée. De nombreux moyens sont recensés. Sur cette base, la direction et l'équipe-école établissent un plan d'action. Quatre chantiers de travail sont retenus, avec chacun son pilote. Un budget de 100 000 $ est consenti par la commission scolaire pour amorcer le travail jusqu'en juin 2009, et une autre enveloppe budgétaire est investie graduellement dans l'opération en 2009-2010.

Le premier chantier concerne l'organisation scolaire. Les entrevues avec les membres de l'équipe-école mettent en évidence une confusion quant aux rôles dévolus à chacun des acteurs de l'école. La priorité de ce chantier est de clarifier le rôle de chacun des acteurs et de produire un document de référence qui est remis au personnel à la rentrée de septembre 2009. Une autre priorité consiste à revoir le code de vie de l'école afin de le simplifier et de l'actualiser. Un comité est formé à cette fin, composé d'enseignants et d'élèves, et il livre le nouveau code de vie à la rentrée de septembre 2009. En 2009-2010, un comité définit un programme d'accueil pour les nouveaux élèves et employés et un programme de mentorat pour les nouveaux enseignants.

Le second chantier est lié à l'environnement scolaire. Il mise sur les stratégies émergentes orientées vers l'objectif de réussite scolaire. La priorité pour 2009 est d'instaurer le renouveau à la bibliothèque. La lecture joue un rôle essentiel dans l'apprentissage et constitue une clé de la réussite scolaire. La stratégie commande une réorganisation physique et fonctionnelle de la bibliothèque pour faire du lieu un espace que les élèves auront envie de fréquenter. Un comité paritaire élèves-enseignants est aussi formé, dédié à la mise en œuvre de projets d'embellissement des lieux intérieurs et extérieurs de l'école.

Le troisième chantier concerne la pédagogie. Un soutien est apporté aux enseignants avec l'embauche d'un conseiller pédagogique en 2009. Cette personne est invitée à travailler à la planification pédagogique des enseignements. Une stratégie intégrée de supervision pédagogique est instaurée à l'école au cours de l'année scolaire 2009-2010. Un programme d'aide aux devoirs est aussi créé à compter de septembre 2009, visant pour cette année pilote à accompagner les jeunes du premier secondaire qui le désirent.

Le quatrième chantier est en lien avec l'ouverture de l'école à la famille et au milieu. Il repose sur plusieurs stratégies qui s'inscrivent dans le cadre du Pacte social pour l'éducation dans La Mitis. En juin 2008, la commission scolaire invite des organismes de La Mitis à une première rencontre afin de les sensibiliser au vécu de l'école Le Mistral. Un sous-comité de travail se réunit chaque mois pour trouver des stratégies visant à rapprocher l'école de la famille et du milieu. En mars 2009, la déclaration commune des partenaires est signée. En mai 2009, le Comité du Pacte social propose un plan d'action pour 2009-2010. Il a comme objectif de sensibiliser le milieu à l'importance de concilier le travail et les études des jeunes en emploi. Les employeurs de La Mitis sont invités à s'engager par contrat à favoriser la réussite scolaire de leurs jeunes employés en leur permettant de travailler sans compromettre le succès de leurs études. Le plan d'action prévoit aussi une sensibilisation à l'importance de la conciliation travail-études auprès

des jeunes et des familles. Du côté de l'école, une stratégie est déployée afin de créer un rapprochement avec les familles. Un système téléphonique automatisé assure le rappel des communications écrites livrées aux parents. Le site Web de l'école est rendu plus convivial. Une agente de communication est responsable en 2009-2010 d'un plan de communication visant à mieux faire connaître l'école Le Mistral à la population mitissienne et à s'assurer d'une visibilité positive de l'école dans les médias locaux et régionaux. À cela s'ajoutent différentes activités de type « portes ouvertes », ce qui ne s'était pas fait depuis de très nombreuses années. De plus, la présence intéressée de la direction de l'école à toutes les tables régionales de concertation, depuis septembre 2009, est remarquée et appréciée.

4. Facteurs favorables et contraintes au processus d'innovation

Au nombre des facteurs favorables à la démarche, quatre paraissent importants : (1) Le sentiment d'urgence : la plupart des acteurs ont l'impression qu'il faut agir résolument et immédiatement, que le statu quo n'est plus une option. (2) La volonté de la direction : elle appuie la démarche non seulement au plan du discours, mais en octroyant des ressources supplémentaires. (3) L'engagement des leaders positifs : ils diffusent un discours positif par rapport à la démarche et contribuent à assurer sa légitimité. (4) La chance : faire la bonne chose au bon moment relève au moins autant de la chance que de la stratégie.

Au nombre des facteurs défavorables à la démarche, quatre paraissent importants : (1) La déresponsabilisation: beaucoup d'acteurs attribuent la responsabilité des problèmes à un tiers et, en conséquence, ils ne voient pas la pertinence de changer leurs propres pratiques. (2) La résistance des leaders négatifs : leur statut symbolique dans l'organisation augmente au même rythme que la détérioration de la situation, aussi ils n'apprécient pas que les choses aillent mieux. (3) L'insécurité : le changement amène beaucoup d'insécurité chez certaines personnes, aussi elles résistent à tout ce qui est susceptible d'avoir un impact sur leurs habitudes. (4) La malchance : quand les conditions de réussite ne sont pas en place, il faut accepter de revoir ses objectifs.

Beaucoup de chemin reste à parcourir. Le climat de l'école Le Mistral s'améliore, mais les problèmes liés à l'environnement externe subsistent. Les familles et la communauté de La Mitis sont cependant plus enclines à s'engager dans le développement de l'école. La recherche-action a permis de porter un regard sévère mais optimiste sur la situation. Elle a contribué, modestement, à créer un moment charnière entre le « avant » et le « après ».

5. Retombées / Impacts / Pérennisation

Ce n'est qu'à la fin de novembre 2010 que des données statistiques permettent de conclure en un premier succès d'étape en ce qui a trait à l'objectif opératoire de la démarche.

En un an, le taux de décrochage scolaire a chuté de 3 points de pourcentage à l'école Le Mistral, pour atteindre 25,8 % (2008-2009). À ce chapitre, la Commission scolaire des Phares est passée de la 28e place au Québec (sur 72) à la 6e place. En un an aussi, 50 employeurs de La Mitis ont adhéré au Pacte social pour l'éducation, ce qui constitue une masse critique importante. Le directeur général de la commission scolaire explique ainsi ces résultats : « Les efforts réunis de la Commission scolaire et de ses partenaires à l'intérieur du Pacte social pour l'éducation dans La Mitis pour soutenir la réussite des élèves de l'école du Mistral, par exemple, commençaient déjà à donner des résultats positifs en 2008-2009, année où ces données ont été compilées. L'aide aux élèves en difficulté, l'ajout de nouvelles ressources spécialisées, l'accent mis sur la lecture et les efforts faits pour améliorer la réussite des garçons ne sont pas étrangers non plus à cette amélioration significative des taux de persévérance. » (Journal L'Avantage du 26 novembre 2010).

10. DIALOG – LE RÉSEAU DE RECHERCHE ET DE CONNAISSANCES RELATIVES AUX PEUPLES AUTOCHTONES

› Carole Lévesque, Directrice - DIALOG

Le réseau de recherche et de connaissances relatives aux peuples autochtones – DIALOG – est un regroupement interuniversitaire, interinstitutionnel, interdisciplinaire et multisectoriel créé en 2001 et ancré à l'Institut national de la recherche scientifique (INRS). Réseau stratégique de connaissances, financé par le Fonds québécois de la recherche sur la société et la culture (FQRSC), de même que par le Conseil de recherches en sciences humaines du Canada (CRSH), DIALOG réunit aujourd'hui plus de 150 personnes issues du milieu universitaire et du milieu autochtone et bénéficie de l'étroite collaboration de dix-neuf partenaires institutionnels, dont neuf instances autochtones. Ces personnes proviennent d'horizons multiples, partagent des pratiques et des intérêts de recherche diversifiés et ont pour objectif commun d'approfondir, de diversifier, de diffuser et de renouveler la recherche relative aux peuples autochtones.

1. Contexte

Le réseau DIALOG a été mis sur pied au début des années 2000, à une époque où l'univers de la recherche relative aux peuples autochtones était en pleine mutation. Un décloisonnement disciplinaire majeur se manifestait au sein des universités: alors que pendant des décennies la recherche émanait surtout de l'anthropologie, elle était désormais présente autant en linguistique, en droit, en histoire, en démographie et en science politique qu'en géographie, sociologie, éducation, criminologie, environnement, administration, littérature ou communication. Dans la foulée des retombées de la Commission royale d'enquête sur les peuples autochtones qui s'est tenue à l'échelle du Canada au début des années 1990, ce domaine de recherche connaissait une effervescence particulière qui se traduisait par une hausse significative du nombre d'étudiants (à la fois autochtones et non-autochtones) et de chercheurs, et par une multiplication des intérêts de recherche. Mais plus encore, la demande des organisations et communautés autochtones d'une participation accrue aux recherches qui les concernent s'accentuait, à l'instar de leurs préoccupations pour la prise en compte par les chercheurs et l'académie de leurs propres besoins en matière de recherche et de leurs propres traditions intellectuelles. On se rendait compte également, à la même époque, que des centaines, voire des milliers de travaux produits par les chercheurs québécois depuis le début du XXe siècle n'étaient absolument pas connus et ne circulaient que très rarement à l'extérieur des milieux très spécialisés.

C'est ainsi qu'est né le projet novateur de se doter d'un forum collectif et public afin de bâtir des ponts entre des disciplines diverses au regard des questionnements relatifs aux Autochtones, d'installer des passerelles entre le monde universitaire et les autres lieux de production de connaissances au sein des sociétés et des communautés autochtones, de regrouper les connaissances déjà accumulées et de diffuser plus largement la production scientifique auprès des communautés et instances autochtones. La formule du réseau s'est imposée d'elle-même dès le début en tant que structure privilégiée de la société du savoir, car elle permet d'agir simultanément sur le plan scientifique et sur le plan social. La recherche peut en effet contribuer à transformer le monde actuel lorsqu'elle s'ouvre sur la société et, dans le cas particulier des peuples autochtones, contribuer à améliorer les relations entre les Autochtones et les autres citoyens du Québec, tout en constituant un vecteur de reconnaissance sociale à part entière pour des groupes historiquement exclus de la scène publique et du monde du savoir et fermement engagés sur le chemin de l'autonomie.

2. Vision

DIALOG se présente aujourd'hui comme un espace d'échange novateur entre les Premiers Peuples et le monde universitaire fondé sur la valorisation de la recherche et la coconstruction des connaissances et voué au développement de rapports sociaux justes, égalitaires et équitables entre les peuples. En démocratisant les savoirs, DIALOG met en valeur la contribution de la diversité culturelle au monde d'aujourd'hui. Sa mission est de :

- **Contribuer** à la mise en place d'un dialogue constructif, novateur et durable entre l'université et les instances et communautés autochtones afin de dynamiser et de promouvoir la recherche interactive et collaborative;
- **Développer** une meilleure compréhension des réalités historiques, sociales, économiques et politiques du monde autochtone, des enjeux contemporains et des relations entre Autochtones et non-Autochtones en misant sur la coconstruction des connaissances et en favorisant la prise en compte des besoins, perspectives et approches des Autochtones en matière de recherche et de politiques publiques;
- **Soutenir** la formation et l'encadrement des étudiants universitaires, et plus particulièrement des étudiants autochtones, en les associant aux activités et réalisations du réseau et en mettant à leur disposition des programmes d'aide financière et des bourses d'excellence;
- **Accroître** l'impact scientifique et social de la recherche relative aux peuples autochtones en développant de nouveaux outils de connaissance afin de faire connaître et de mettre en valeur ses résultats au Québec, au Canada et de par le monde.

3. Déroulement de l'expérimentation

Au cours des dix dernières années, DIALOG a contribué directement à la mise en place et au maintien d'un dialogue constructif et novateur entre les chercheurs, les étudiants et les représentants des instances et communautés autochtones: 1) par la tenue d'une centaine d'événements publics, de journées d'études, de tables rondes, de colloques et de symposiums scientifiques organisés avec le concours des partenaires autochtones et universitaires; 2) par la participation de ses membres – chercheurs, étudiants, partenaires – à de nombreux forums nationaux et internationaux; 3) avec l'émergence et la consolidation de collaborations entre les chercheurs et les partenaires dans le cadre de nouveaux projets de recherche et de productions communes; 4) par des échanges d'expertises et de savoirs dans le cadre des enseignements universitaires; 5) par la mise sur pied d'une vaste gamme de programmes d'aide financière destiné aux étudiants, aux chercheurs et aux partenaires autochtones du réseau; plus d'une quinzaine de bourses d'excellence et d'allocations sont octroyées chaque année à des étudiants des universités québécoises et canadiennes par voie de concours, leur permettant de poursuivre leurs travaux de recherche auprès des communautés autochtones des Amériques et de présenter leurs résultats dans les grands congrès scientifiques de la planète.

DIALOG produit également un bulletin d'information mensuel qui propose une tribune à tous ses membres et met en valeur leurs contributions, rend compte des activités et réalisations du réseau au Québec et ailleurs, et offre une veille documentaire internationale à ses lecteurs. Le site web procure aussi une grande visibilité aux membres du réseau et accueille les banques de données interactives et relationnelles conçues par DIALOG afin de favoriser l'accès au savoir, aux résultats de recherche et à l'information scientifique qui concernent les peuples autochtones. Une nouvelle revue scientifique et internationale sur l'Autochtonie – la revue Inditerra – a également vu le jour grâce à DIALOG.

Parmi les banques de données développées par DIALOG, il y a la Banque documentaire Autochtonia qui recense toute la production québécoise concernant les peuples autochtones. Cette banque compte plus de 12 000 titres et donne accès à plusieurs milliers de documents en ligne. Elle couvre plus de cent ans de production scientifique et répertorie également la documentation issue des instances autochtones et des instances gouvernementales québécoises et canadiennes. Un moteur de recherche permet une consultation rapide et efficace à l'aide de mots-clés. Les utilisateurs ont aussi à leur disposition plusieurs produits dérivés de cette banque documentaire.

Une des réalisations les plus originales de DIALOG a été la mise sur pied de l'Université nomade : un programme de formation qui reflète entièrement la vision et l'engagement de DIALOG à l'égard du savoir. Créée en 2007, l'Université nomade fait partie des initiatives de mobilisation des connaissances mises de l'avant afin de favoriser le partage des savoirs, des compétences et des apprentissages entre le milieu universitaire et le milieu autochtone. À travers les activités de l'Université nomade, DIALOG propose des enseignements interactifs et dynamiques favorisant le déploiement d'une approche éthique, réflexive et intégrée en regard des questions autochtones. Les équipes de formation comptent à la fois des chercheurs, des étudiants et des partenaires autochtones de DIALOG; elles reflètent ainsi la collaboration interinstitutionnelle, interdisciplinaire et interculturelle qui caractérise DIALOG. Les formations offertes s'inscrivent dans le cadre de programmes académiques reconnus et permettent l'obtention de crédits universitaires. L'Université nomade accueille les étudiants de différentes universités de même que les chercheurs, les intervenants, les praticiens, les acteurs de la société civile et le grand public. À ce jour, six éditions de l'Université nomade ont été organisées dont une au Mexique et une en France, deux à Montréal et deux à Val-d'Or. Plus de 300 personnes ont participé à ce programme jusqu'à présent, une quinzaine d'universités ont été représentées de même qu'une dizaine d'instances autochtones.

Enfin, parmi les initiatives récentes, il faut souligner la mise sur pied en 2009 de l'Alliance de recherche ODENA qui vise directement à soutenir le développement social, économique, politique et culturel de la population autochtone des villes québécoises et à mettre en valeur l'action collective des centres d'amitié autochtones du Québec. Cette alliance privilégie la recherche de proximité, le partage continu des savoirs et leur inscription directe dans les initiatives de reconstruction sociale mises de l'avant par les instances autochtones concernées. Elle réunit des représentants de la société civile autochtone et des chercheurs universitaires engagés dans une démarche de coconstruction des connaissances afin d'améliorer la qualité de vie des Autochtones des villes et de renouveler les relations entre les Premiers Peuples et les autres citoyens du Québec dans un esprit d'égalité et de respect mutuel.

4. Facteurs favorables et contraintes au processus d'innovation

La mouvance de la société du savoir

Le réseau DIALOG a bénéficié, dès le début de ses activités, d'un double contexte favorable à sa mise sur pied et à son développement. D'abord, il faut mentionner le lancement en 2001 par le Fonds québécois de recherche sur la société et la culture, d'un programme supportant la création de réseaux thématiques : une nouveauté dans le paysage subventionnaire québécois de l'époque. DIALOG a obtenu une des premières subventions de ce programme. En 2006, ce fut au tour du Conseil de recherches en sciences humaines du Canada d'offrir à la communauté scientifique canadienne un programme visant la création de réseaux stratégiques de connaissances, au sein duquel DIALOG s'est aussi qualifié. Ces apports financiers substantiels ont permis et permettent toujours à DIALOG de remplir sa mission et de demeurer à l'avant-garde de la mobilisation des connaissances dans le domaine de la recherche relative aux peuples autochtones. Parallèlement à ce contexte gouvernemental, il est absolument nécessaire de souligner le rôle joué par l'Institut national de la recherche scientifique, l'instance universitaire qui accueille et soutient le réseau DIALOG également depuis 2001. Le mandat de l'INRS est de contribuer par la recherche et la formation au développement social, économique et culturel de la société québécoise ; c'est une université qui mise à la fois sur la recherche fondamentale et la recherche appliquée et qui offre des formations de 2e et de 3e cycle de même que des formations postdoctorales. Une des principales caractéristiques de l'INRS est de favoriser le rapprochement entre l'université et la société par des activités de recherche partenariale, participative et collaborative. Nul ne saurait nier qu'un des grands enjeux du Québec en matière de diversité culturelle est bien celui des relations entre citoyens québécois et citoyens autochtones et du développement social, économique et culturel des populations autochtones. Le réseau DIALOG a ainsi bénéficié d'un cadre universitaire extrêmement propice à son déploiement.

Outre ces conditions de nature structurelle, le réseau DIALOG a su profiter du vent de changement qui accompagne l'avènement de la société du savoir depuis le début des années 2000 : les institutions universitaires, les gouvernements, le monde des affaires, voire le monde communautaire et la société civile, mettent désormais l'accent sur la démocratisation du savoir, le partage et l'échange des connaissances, l'ouverture aux nouvelles initiatives visant la coproduction des connaissances, les relations entre acteurs de différents milieux et de différentes cultures. DIALOG, dans son domaine et fort de la mobilisation de ses membres, trace la voie à une nouvelle production de connaissances au sein de l'académie, davantage en prise sur la réalité et susceptible de contribuer à la gouvernance de la société. Dans le domaine de la recherche relative aux peuples autochtones, cela signifie clairement l'ouverture à de multiples formes de savoirs (savoirs scientifiques, savoirs autochtones, savoirs experts, savoirs expérientiels) et l'implication des organisations et communautés autochtones en amont des travaux de recherche et non seulement lorsque vient le temps de parler de diffusion. Dans cette optique, les partenaires et collaborateurs autochtones de DIALOG ne sont pas des «utilisateurs» de la recherche produite en contexte universitaire; ils en sont des acteurs à part entière.

Les défis à relever

Le plus grand défi à la mise en œuvre et au développement de DIALOG provient sans aucun doute du manque de préparation à l'approche réseau en recherche et à la collaboration université-société, à la fois chez les chercheurs et les étudiants. S'ajoute, sous un autre angle, le manque de reconnaissance des activités et des produits collectifs de mobilisation des connaissances au sein de l'académie, voire la méfiance qui surgit rapidement parmi les tenants des approches plus classiques en recherche. À partir du moment où des initiatives collectives, concertées et partenariales sont mises sur pied, à partir du moment où la parole et les savoirs d'autres acteurs que les chercheurs sont pris en compte et reconnus dans le processus de la recherche scientifique, il est clair qu'il y a bouleversement des standards et, de ce fait, résistance de la part de plusieurs. Les traditions disciplinaires respectives des chercheurs et la difficulté à développer de réels projets interdisciplinaires et partenariaux agissent souvent comme forces contraires à l'instauration de pratiques innovantes.

Les facteurs facilitants

Dès ses tout débuts, DIALOG s'est doté d'une structure de gouvernance reflétant son mandat et en accord avec ses principes de partage et d'ouverture. Ainsi, les instances autochtones sont également représentées au sein du Bureau de direction, de même que les étudiants. Des mesures ont été prises afin de s'assurer que les chercheurs, les étudiants et les partenaires puissent participer de concert aux différentes activités. Un exemple éloquent à ce chapitre : parmi les programmes d'aide financière offert aux membres, plusieurs s'adressent directement aux partenaires qui souhaitent inviter des chercheurs ou des étudiants à leurs propres activités ou examiner avec eux des questions particulières.

Au-delà de ces considérations, il faut aussi souligner que DIALOG ne jouerait pas aujourd'hui le rôle d'interface et de forum novateur qui est le sien sans la disponibilité au fil des ans de ses acteurs de premier plan : membres du Bureau de direction, organisateurs et organisatrices d'événements, participants et participantes aux rencontres d'échange et aux ateliers visant le croisement des savoirs. Si les approches partenariales et concertées en recherche suscitent parfois de l'opposition au sein des universités, il faut absolument constater qu'elles sont aussi privilégiées par un nombre grandissant de chercheurs qui souhaitent que leurs travaux de recherche puissent contribuer à bâtir un monde meilleur.

5. Retombées / Impacts / Pérennisation

Par ses réalisations, ses activités et ses produits, DIALOG soutient et promeut le développement et la construction d'un nouveau type de culture organisationnelle et institutionnelle autour et à partir de la recherche universitaire. En conséquence, DIALOG contribue à l'élaboration d'une nouvelle grammaire de la recherche afin que tous ses membres, quels qu'ils soient, puissent parler un langage commun. Cette grammaire s'élabore sur la base des principes collectifs suivants : partage, engagement, convergence, réflexivité, mobilisation. En créant les conditions propices à des échanges constructifs entre chercheurs de différentes appartenances disciplinaires et entre chercheurs et collaborateurs des instances et communautés autochtones, en instaurant une relation dialogique entre le monde universitaire et le monde autochtone, DIALOG incite ses membres à questionner leurs approches, leurs pratiques et leurs modes d'interaction avec les communautés autochtones et à envisager une production de savoirs davantage en prise sur la réalité.

DIALOG travaille ainsi à réduire la distance entre l'Académie et le monde autochtone en multipliant les occasions d'échange et de rencontre, que ce soit à l'université même ou au sein des organisations autochtones et des communautés. Les retombées à plus long terme se traduisent notamment par : 1) La reconnaissance du rôle et de l'utilité de la recherche universitaire dans la conception et l'élaboration de politiques publiques destinées

aux populations autochtones ; 2) L'augmentation des liens des chercheurs avec le monde autochtone ; 3) La transformation des modalités d'interaction avec les milieux autochtones ; 4) Une conscientisation accrue à l'égard des bénéfices de la coproduction des connaissances (arrimage des perspectives autochtones et des schèmes d'analyse scientifiques) ; 5) La contribution au travail réflexif et stratégique des partenaires autochtones par l'apport des savoirs et savoir-faire scientifiques.

Enfin, DIALOG contribue à faire connaître la production scientifique de même que l'expertise québécoise et canadienne en matière de recherche collaborative en invitant des chercheurs du Mexique, de l'Amérique du Sud ou de l'Europe à participer à ses activités ou encore en favorisant la participation de ses membres à de grands événements internationaux. Les retombées de DIALOG dépassent les frontières du Québec.

11. INSTITUT DU NOUVEAU MONDE

› Michel Venne, Directeur général - INM

L'Institut du Nouveau Monde (INM) est une organisation non partisane dont la mission est de développer la participation citoyenne et de renouveler les idées au Québec. L'INM œuvre dans une perspective de justice et d'inclusion sociales, dans le respect des valeurs démocratiques et dans un esprit d'ouverture et d'innovation.

1. Contexte

L'idée du projet de l'INM est de casser le sentiment d'impuissance des citoyens à l'égard de la marche du monde. Il s'agit de résoudre un double problème :

- Le fatalisme et la résignation du public devant les phénomènes économiques et sociaux de dimension planétaire;
- Le monopole des experts et des groupes d'intérêt sur l'espace public.

Stimuler la parole citoyenne par l'information, l'apprentissage continu, la délibération et la formulation de solutions à des problèmes réels constituent les moyens privilégiés par l'INM. Ce qui n'a pas manqué de générer un regain d'espoir et de confiance en soi qui débouche sur la mobilisation concrète des personnes dans des projets misant sur la créativité et l'innovation.

Le véhicule : Une boîte à idées (think tank) démocratique et non partisane qui inclut les citoyens dans la formulation des solutions et qui diffuse largement le fruit de la délibération.

L'initiative revient à un journaliste, directeur de l'information au Devoir au moment de la création, Michel Venne. Disposant d'une notoriété tant dans les milieux politiques, intellectuels que sociaux, le fondateur s'entoure dans un premier temps d'un groupe d'intellectuels québécois présents dans l'espace public dont Gérard Bouchard, Pierre Fortin et Céline Saint-Pierre. Ce premier groupe, se constituant en Groupe de réflexion, constate rapidement la nécessité d'institutionnaliser une organisation pour avoir un impact réel. C'est au printemps 2002. À l'automne 2002, le fondateur démissionne du Devoir et crée un groupe de travail formé d'une quarantaine de personnes. Aux intellectuels du départ s'ajouteront d'autres chercheurs dans divers domaines ainsi que des représentants de la société civile (Croix-Rouge, fondations privées, journalistes, groupes jeunesse, économie sociale).
Le contexte qui a présidé à la naissance de l'initiative est marqué par les éléments suivants :

- D'abord, un quadruple constat :
    1. Le constat d'un recul de la participation des citoyens à la vie démocratique (aux élections, dans le membership des partis politiques et des organismes communautaires ou syndicaux, dans le lectorat des journaux, etc.).
    2. Le constat de l'existence d'un monopole des groupes d'intérêt sur les débats publics, excluant les points de vue de simples citoyens qui ne se sentent plus non plus représentés par les partis, devenus machines électorales.
    3. Le constat de la domination de la pensée néolibérale dans l'espace public et la perte de confiance dans les institutions politiques.
    4. Le constat d'une transformation dans les modes de participation à l'échelle mondiale induite par la mondialisation et les technologies numériques.
- Un vide à combler : aucun leadership ne semble s'affirmer, ni dans les partis politiques, ni dans les organisations sociales, pour proposer une réponse structurée à ces quatre problématiques.
- Un appétit de la part d'une partie importante de la population pour un espace démocratique renouvelé, notamment chez les jeunes.
- La rencontre de quelques penseurs intéressés à passer à l'action hors des sentiers battus et de prendre le risque de proposer une avenue nouvelle, doublée de la disponibilité de sources de financement.

2. Vision

Réinventer l'espace public pour favoriser des débats ouverts sur les grands enjeux de la société québécoise impliquant des citoyens, éclairés mais non dominés par la parole et les connaissances proposées par les experts et en relation avec les parties prenantes et les décideurs politiques.

L'action menée a une portée transformatrice des rapports sociaux. Dans ce cas, le potentiel de changement porte sur une transformation des institutions démocratiques et des rapports de pouvoir au sein de la société entre les citoyens, les élus, les experts et les représentants de groupes organisés.

3. Déroulement de l'expérimentation

Un journaliste propose à un groupe de réflexion la création d'un Institut qui aurait pour mission d'animer des débats publics au Québec dans le but initial de renouveler les idées au Québec. Le groupe travaille pendant un an et demi. Il en conclut que la création d'un think tank conventionnel, dont la mission serait d'alimenter le débat par des publications, n'aurait pas une grande valeur ajoutée. Il ressort de ces travaux préparatoires que le problème démocratique le plus criant vient de la rupture qui se consomme entre l'univers politique et les citoyens en général. Il s'avère donc nécessaire de créer une organisation qui aura pour mission d'animer les débats publics en y faisant participer les citoyens. C'est par la participation des citoyens à ces débats que le groupe compte renouveler les idées.

Dès la fondation de l'organisme, le 22 avril 2004, les fondateurs estimaient que débattre de l'avenir de la société québécoise devrait inclure les jeunes. Comment s'y prendre ? Il fallait éviter que les activités de l'INM ne réunissent que des nostalgiques de la Révolution tranquille. Les recherches et les consultations auprès de jeunes et de groupes de jeunes menaient à organiser une activité spécialement offerte aux jeunes de 15 à 30 ans. C'est ainsi que naît l'École d'été, une école de citoyenneté pour les jeunes. Une demande de subvention a été présentée au Fonds jeunesse Québec pour embaucher des jeunes pour organiser cette activité jeunesse. La demande a d'abord été refusée. Il a fallu aller en appel pour obtenir la subvention (il faut souligner ici que la persévérance et l'opiniâtreté sont deux qualités essentielles pour qui veut lancer une nouvelle organisation, a fortiori lorsque celle-ci est innovatrice). La première école d'été (L'Université du Nouveau Monde) était un succès. 400 jeunes étaient présents, de toutes les régions du Québec. Une centaine de conférenciers de tous horizons et internationaux étaient présents, dont un ancien premier ministre, l'ancien conseiller du président de la république française, Monsieur Roméo Dallaire, Ricardo Petrella, Michaëlle Jean et bien d'autres. C'est cet événement public réussi, qui a donné la parole et a fait découvrir les jeunes sous un jour positif, qui a vraiment lancé l'INM, qui a fait les manchettes des grands quotidiens en ce week-end de la mi-août, et a attiré l'attention sur lui. L'institut a commencé à faire ses preuves (il est à signaler ici l'importance de montrer la pertinence d'une organisation et d'en témoigner dans l'espace public). La présence de jeunes dans l'INM, de jeunes qui, loin de se complaire devant leur ordinateur, prenaient la parole et bousculaient la pensée politique sans qu'ils soient endoctrinés dans des mouvements établis, donnait une impression de fraîcheur à l'INM. Jeunes = Nouveau. L'INM apparaît dès lors comme une organisation capable de faire le pont entre les générations : les babyboomers issus de la révolution tranquille et la nouvelle génération qui voit le changement social différemment.

L'INM doit maintenant développer sa méthode. Les fondateurs avaient convenu que l'INM organiserait une série de rendez-vous stratégiques (grands forums publics participatifs) sur les cinq ou six principaux enjeux pour l'avenir de la société québécoise. Le concept était là, mais pas les moyens. Deux facteurs ont alors joué à la faveur du projet. Le premier est le succès du lancement public et, surtout de l'école d'été. L'autre facteur est le réseau du Fondateur. Des contacts ont permis de relancer le Conseil de la santé et du bien-être, puis par son entremise, l'Institut de santé publique du Québec. Un autre contact a ouvert la porte de la Fondation Lucie et André Chagnon et puis celle

du ministère de la Santé et des Services sociaux. Un financement de près de 200 000 $ a été réuni en quelques semaines. Le premier rendez-vous stratégique sur la santé a été organisé, avec près de 200 participants. C'est dans l'organisation de ce rendez-vous stratégique que la méthode ou l'approche de l'INM a pris forme.

Cette approche se décline désormais en trois verbes : s'informer, débattre et proposer. Un comité directeur composé d'une douzaine de personnes, a été constitué, toutes connaissant un aspect du domaine de la santé, réputées et respectées, mais en désaccord souvent sur les solutions à apporter. Les experts ne sont pas là pour donner leurs solutions, mais afin de formuler les questions à soumettre au débat. Celles-ci sont formulées sous la forme de dilemmes à résoudre pour inviter les citoyens à faire des choix parmi les options. Une documentation sur chacun des cinq dilemmes choisis par les experts est constituée. Celle-ci est rendue accessible sur papier et sur le web (le rôle du web n'a fait que prendre de l'importance au fil des ans au sein de l'INM). Les citoyens ont ensuite été convoqués dans cinq régions du Québec où il y a une bonne concentration des membres. L'idée de formuler des propositions est importante et structurante. Débattre ne sert à rien si l'on n'a pas un résultat à la fin du processus. Ces propositions ont toutes été ramenées dans un forum national où elles ont été priorisées. La démarche ne s'arrêtait pas là. Un livre a été publié, et les résultats ont été présentés aux politiciens québécois. L'Organisation mondiale de la santé a invité l'INM à présenter la démarche et les résultats à son personnel en Europe et aux ministres de la Santé d'Europe. Deux ans après, le fondateur de l'INM a été invité à devenir vice-président du groupe de travail Castonguay sur le financement du système de santé.

Avec ce premier rendez-vous stratégique, un modèle INM était né. La modélisation est cruciale pour qui veut reproduire son innovation. Le modèle participatif innovateur de l'INM est maintenant emprunté par des partenaires privés et publics qui souhaitent faire participer des citoyens à des discussions sur des enjeux majeurs. Sans la modélisation et la rigueur dans la méthodologie, la réplication serait impossible. Des méthodologies s'adressant à divers publics, avec des approches plus légères ou plus complexes, ont aussi été développées.

Depuis, trois autres rendez-vous stratégiques ont été organisés (le 4e est en cours et porte sur les changements démographiques, étendu sur une période de trois ans.). L'institut a également organisé des forums nationaux pour la commission Bouchard-Taylor, des états généraux sur le Vieux-Québec pour un comité de citoyens, un jury citoyen sur le financement des partis politiques pour le Directeur général des élections, etc. Une caravane citoyenne a été inventée qui, en utilisant le jeu, permet de consulter des citoyens là où ils sont (centre commercial, foire, festival) sur des enjeux qui les concernent.

Le plus grand défi d'une organisation comme celle-ci est d'assurer sa pérennité (ou du moins sa durabilité).

Le défi permanent est de convaincre les acteurs sociaux, surtout ceux qui détiennent du pouvoir, que la participation citoyenne est essentielle au fonctionnement de la démocratie, qu'elle n'est pas, comme le pensent beaucoup de décideurs, une menace populiste à la démocratie. La résistance est forte, immense, autant du côté des élus que de celui des fonctionnaires. Cette résistance est évidemment un frein à l'obtention de financements. La même résistance existe dans le secteur privé où la défense des intérêts particuliers rend méfiants les décideurs qui voient comme un frein au progrès le débat public et la consultation des citoyens. Dans le même ordre d'idées, il n'est pas simple de faire accepter l'idée qu'une organisation comme l'INM puisse être non partisane, neutre et capable d'organiser un débat sans a priori sur les résultats.

L'Institut a démarré sans moyens financiers. La chronique du Fondateur dans Le Devoir a servi pour lancer l'idée dans une série de dix chroniques publiées au début de 2004. Quelque 800 citoyens manifestent au Fondateur leur intérêt dans cet institut. Les réseaux auxquels appartiennent les membres du groupe de réflexion se sont

mobilisés. Il y a une vraie curiosité pour cette organisation nouveau genre, ni un think tank traditionnel, ni un centre de recherche, ni un groupe de pression, ni un syndicat ou un mouvement social. Le caractère non partisan est inhabituel. Celle-ci réunit des souverainistes et des fédéralistes, des membres du PQ, du futur Québec solidaire, des libéraux et des adéquistes.

Disposant de 25 000 $ la première année, l'Institut a vu le jour sans aucun engagement financier récurrent, ni de la part des gouvernements, ni de la part du secteur privé. C'est un premier obstacle. Mais on peut se demander si cette situation n'a pas en même temps forcé une certaine créativité et une volonté radicale de protéger l'indépendance de l'organisation à l'égard de quelque source de financement que ce soit. Le second défi en est un de compétences en gestion. Le fondateur apprend sur le tas. L'organisation n'a pas les moyens d'embaucher une ressource spécialisée (après deux ans, cette lacune fut bien sûr comblée).

Il fallait adapter le modèle économique à ces réalités. Ce qui a grandement aidé, est que, durant trois années, l'INM a pu compter sur l'appui des deux plus importantes fondations privées au Canada, la Fondation Lucie et André Chagnon et la Fondation de la Famille J.W. McConnell. Ces trois années ont permis d'installer l'INM, d'embaucher une équipe professionnelle et d'acquérir les équipements nécessaires. Sachant que ce financement serait temporaire. Qu'il se terminerait après trois ans. C'est ainsi que d'autres sources ont été recherchées et que l'INM a commencé à adopter une approche entrepreneuriale. Le fondateur s'est qualifié d'entrepreneur social, il est devenu fellow d'Ashoka. Il s'est donc inscrit dans des réseaux d'entrepreneurs sociaux. La gestion de l'INM a été adaptée à une mission sociale. Désormais, l'INM est majoritairement financé par les mandats qu'il obtient de partenaires ou de clients. Les mandats sont acceptés seulement s'ils sont compatibles avec la mission : développer la participation citoyenne et renouveler les idées.

Les liens de membres du groupe de travail initial avec le rectorat de l'UQAM (qui fournit au départ deux bureaux, pendant deux ans, pour permettre un démarrage) ont été mis à profit du projet. Un autre membre du groupe de travail dirige une entreprise d'informatique qui fournit le premier site web de l'Institut. L'INM peut compter, dans son portefeuille de moyens, sur une publication annuelle prestigieuse et bien implantée, l'Annuaire du Québec (devenu l'État du Québec en 2009), un ouvrage collectif publié par les Éditions Fides depuis 1995 (aux éditions du Boréal depuis 2010) et dont la direction a été confiée au fondateur de l'INM au moment de la création de l'Institut. L'INM jouit donc du soutien actif des membres de son groupe de travail initial. L'apport de ce groupe est fondamental. Il consacre une année et demie à la réflexion sur la mission de l'organisation dans la société. Composé des meilleures intelligences québécoises, le groupe amène l'INM à poser sur la société québécoise un diagnostic précis, à identifier les problèmes à résoudre et à formuler une mission qui correspond à un réel besoin. Les membres du groupe ont une certaine expérience dans l'organisation de débats publics. Certains membres ont une expérience dans le financement, surtout du côté de la philanthropie.

4. Facteurs favorables et contraintes au processus d'innovation

Les services de l'INM sont vendus sur la base de leur valeur ajoutée. L'INM mise sur la créativité, l'imagination, l'innovation dans le choix des méthodes participatives et sur la compétence à faire la synthèse des contenus qui émanent de ces démarches pour les formuler sous la forme de propositions, de recommandations, de projets.

L'INM est à l'affût, à l'écoute des citoyens et cherche à savoir ce qui les intéresse. Il tient compte du développement des nouvelles technologies de l'information, à la fois dans le choix des moyens de diffusion et de communication, mais aussi en ce que ces technologies changent la manière dont les citoyens s'informent et participent aux débats publics.

L'approche entrepreneuriale fait partie de l'innovation. Si l'INM s'en était tenu à chercher des subventions, il serait déjà mort. S'il s'en était tenu à la commandite d'événement, il serait resté enfermé dans une seule forme d'activité : le grand événement. L'approche entrepreneuriale oblige à focaliser sur la valeur ajoutée, à modéliser les méthodes, à évaluer les actions, à discipliner l'équipe, à rendre des comptes, à rester à l'affût de l'innovation, toujours prêts à réagir.

Ce qui facilite les choses

C'est la rencontre de quelques individus qui croient au projet et qui ont les moyens de l'appuyer (fondations privées, quelques sous-ministres visionnaires), le réseautage international avec de grands innovateurs (par Ashoka et Civicus, l'OMS, l'Union européenne, des organisations jeunesse européennes, des entrepreneurs sociaux canadiens), la présence médiatique soutenue, l'obtention de prix et de bourses de manière régulière et, surtout, une attitude d'éveil constant. Il est également important de créer et de maintenir une équipe compétente et motivée, qui adhère à l'idée sous-jacente à l'organisation. Enfin, il est essentiel de conserver autour de soi, au sein du conseil d'administration mais également de manière informelle (mentors, conseillers bénévoles, personnes bien branchées dans divers milieux), des personnes capables de vous conseiller, de vous renvoyer votre image, de vous amener à réfléchir «hors de la boîte». Il faut aussi se tenir au courant, par le web, par les livres, les magazines, les conférences, des dernières nouveautés dans son secteur.

5. Retombées / Impacts / Pérennisation

4000 jeunes ont participé aux 7 écoles d'été et trois écoles d'hiver. Aujourd'hui, plusieurs dizaines d'entre eux ont fondé des entreprises sociales, des associations, des organismes de coopération internationale, se sont fait élire aux élections municipales. Tous les autres ont une meilleure confiance en eux et savent qu'ils peuvent et ont une responsabilité de participer comme citoyens à l'évolution de leur société.

Au-delà de 20 000 citoyens ont participé aux débats. Il a été constaté que la participation entraîne la participation. La participation renforce la confiance, accroît les compétences, brise le sentiment d'impuissance et le sentiment d'incompétence des personnes qui participent. Les idées qui ont émané de ces processus ont influencé les débats publics et parfois les politiques publiques. À cet égard, il est intéressant de se donner de meilleurs moyens d'évaluer ces impacts.

Les méthodes et approches de l'INM sont maintenant reprises par divers réseaux et organismes publics et privés. Le Directeur général des élections, le ministère de la Culture et des Communications, le Centre de la francophonie des Amériques, l'Union des municipalités du Québec, Solidarité rurale du Québec, la Ville de Québec, la Chambre de commerce de Québec, la Commission Bouchard-Taylor, la ministère de l'Immigration et des communautés culturelles, Emploi-Québec, les tables de concertation des aînés, les forums jeunesse, la CSN, la Caisse d'économie solidaire Desjardins, l'ACFAS, certains CSSS, les conseils régionaux de l'environnement du Québec, Québec en forme, et nombre d'autres organisations, ont adopté les méthodes et utilisé les outils de participation de l'INM.

L'INM est devenu une entreprise d'un chiffre d'affaires de 3 millions de dollars en 2010, près de vingt employés à temps complet et une bonne dizaine de collaborateurs contractuels réguliers. Il reçoit chaque année des stagiaires et des étudiants pendant l'été. D'ex-employés de l'INM ont été recrutés par des organisations importantes (conférence régionale des élus de Québec, Ville de Montréal, Fondation One Drop...). Chaque ouverture de poste à l'INM suscite un flot de plusieurs centaines de candidatures.

Comment l'expérience a permis d'accroître l'efficience

Le principal effet de l'expérience est de réaliser qu'il faut du temps pour bien faire les choses. La durée renforce aussi la crédibilité. Elle crée aussi une certaine sérénité. Enfin, elle permet l'apprentissage. Elle oblige à se renouveler.

Il est difficile à mesurer comment l'expérience a permis à la société de devenir plus innovante. D'autres personnes ont créé des organisations en citant l'INM en exemple, comme modèle. Ensuite, l'INM s'est inscrit dans des réseaux d'innovateurs sociaux et cherche à mettre en valeur au Québec les approches innovantes. L'INM partage aussi volontiers son expérience avec d'autres innovateurs sociaux, ou innovateurs potentiels. Il a été d'ailleurs créé un programme de soutien aux entrepreneurs sociaux innovateurs, « À go, on change le monde ».

Comment une société qui fait place à l'IS innove-t-elle sur d'autres plans

L'Innovation est d'abord une attitude : savoir et croire que les choses peuvent être autrement. À la base, les innovateurs combattent le cynisme et la sclérose.

12. DE L'ÉMERGENCE À SON INSTITUTIONNALISATION
LE CAS DU CARREFOUR JEUNESSE EMPLOI DE L'OUTAOUAIS

› Martine Morissette, Directrice générale - CJEO

Le Carrefour jeunesse emploi de l'Outaouais (CJEO) offre des services qui visent à améliorer les conditions de vie des jeunes adultes de 16 à 35 ans en les accompagnant dans leur cheminement vers l'emploi, vers un retour aux études ou pour démarrer une entreprise. Le CJEO sera pour le jeune adulte un lieu d'accueil, d'aide et de valorisation dans sa démarche.

1. Contexte

En 1983, une douzaine de personnes de la communauté de Hull-Aylmer-Gatineau (aujourd'hui Gatineau), œuvrant auprès des jeunes adultes ou provenant des secteurs de l'emploi, de l'éducation ou du milieu des affaires sont réunis par des organisateurs communautaires pour réfléchir à la situation du chômage élevé chez les jeunes adultes et pour bâtir des avenues de solution à la problématique de l'insertion socioprofessionnelle. Ces personnes sont sélectionnées pour leur leadership, leur engagement et leur détermination.
Plusieurs constats sont faits en lien avec les problématiques sociales et économiques rencontrées par les jeunes adultes de l'époque, par exemple :

- Le taux de chômage pour les jeunes adultes est élevé (22 %).
- La majorité des bénéficiaires de l'aide sociale ont moins de 30 ans (44 %).
- Au Québec, plus de 35 % des décrocheurs ne franchissent pas le secondaire V (55 % en Outaouais).
- Autres problématiques des jeunes adultes face au marché du travail : l'insuffisance du nombre d'emplois disponibles, le problème de transition entre l'école et la vie active, l'attitude des jeunes à l'égard du travail, de plus en plus de jeunes sous-scolarisés…
- De multiples défis se présentent aux jeunes adultes : la pauvreté, le logement, l'autonomie, le nombre élevé de grossesses en bas âge, la toxicomanie, la santé mentale, le suicide…

Confronté à ce tableau, dont plusieurs problématiques découlent de la situation de l'emploi, le comité opte pour une approche intégrée de la problématique. Les membres constatent avec désarroi qu'il existe peu de services spécialisés dédiés à la jeunesse en démarche d'insertion professionnelle. Si certains existent, c'est à partir de conditions d'admissions très strictes qu'ils sont mis au profit des jeunes adultes. Cette approche ne convient pas aux membres du comité de réflexion.

Avec en main, une excellente compréhension de la situation des jeunes (appuyée d'une étude) et la mise en commun des expériences de tous les membres du comité de réflexion, le groupe élabore et articule un concept de services intégrés dédié à la jeunesse et à l'emploi. Il s'agit d'un « Centre communautaire des jeunes adultes sans emploi » qui prendra le nom rapidement de « Carrefour jeunesse emploi de l'Outaouais ». Un nom choisi par les jeunes adultes eux-mêmes lors d'un concours.

2. Vision

Le comité de réflexion réalise rapidement que la problématique des jeunes adultes est complexe et qu'elle ne peut être ni analysée, ni traitée en silo. L'approche à adopter et celle d'agir de manière intégrée et stratégique et de développer une vision globale, cohérente, de proximité, accessible et éviter que le jeune adulte se perde dans les dédales de programmes ou de services, trop peu ou trop normés.
Le CJEO aura alors pour mission d'offrir des services qui visent à améliorer les conditions de vie des jeunes adultes entre 16 et 35 ans en les accompagnant dans leur cheminement vers l'emploi, vers un retour aux études ou pour démarrer une petite entreprise. Le CJEO sera pour le jeune adulte un lieu d'accueil, d'aide et de valorisation dans sa démarche.

3. Déroulement de l'expérimentation

Une première mobilisation s'organise et le développement d'une vision commune prend racine dans les mois qui suivent. Un conseil d'administration provisoire, avec l'appui d'un comité-milieu et d'organisateurs communautaires obtient une première subvention « Canada au travail » afin d'appuyer les travaux de réflexion en cours. Ce premier appui financier permet de déterminer le profil socio-économique des jeunes adultes de la région 07 et d'élaborer le premier canevas d'un Centre communautaire.

En août 1984, l'analyse est complétée et une première proposition est prête pour la communauté de l'Outaouais. Il s'agit d'un plan stratégique de développement : Philosophie d'intervention, orientations générales, plan d'intervention, description des programmes et services, prévisions budgétaires et description de tâches du personnel au bon fonctionnement du Centre.

Le comité met la main sur deux programmes déjà existants dont le financement par projet permet de lancer les premiers services : l'un en employabilité et l'autre en entrepreneurship. Pour les gouvernements, il s'agit de petits projets à la pièce alors que pour les membres, il s'agit d'une base fondamentale des plus importantes dans la mise en place du Centre communautaire. En effet, à cette époque, le Centre n'existe que sur papier. Ces deux premiers services sont logés à différents endroits, ne pouvant les abriter sous un même toit. Ils seront les premiers jalons d'un grand rêve de construire un Centre communautaire dédié à l'emploi et à la jeunesse.

C'est en 1985, lors du sommet socio-économique piloté par le Conseil régional de développement de l'Outaouais (transformé depuis en CRÉO) que le projet de créer un Centre communautaire dédié à l'emploi et à la jeunesse est retenu dans un consensus régional. Au fil des 3 années qui suivent, une série de gestes concrets permet d'amorcer ce grand projet :

- Un terrain est cédé par la ville de Gatineau par bail emphytéotique;
- Le Fonds de solidarité des travailleurs du Québec accorde un prêt hypothécaire pour une construction de 1 115 m^2 (12 000 p^2);
- Le gouvernement du Québec, par l'entremise de l'Office de la planification et du développement du Québec (OPDQ), accorde une subvention de 300 000 $ afin de compléter la mise de fonds;
- Les caisses Desjardins de la région de l'Outaouais et la Fédération avancent 225 000 $ (45 000 $ par année) pour l'embauche d'une direction générale;
- Les deux premiers services sont financés sur une base annuelle (sans garantie de continuité);
- La première assemblée générale a lieu;
- Le Centre est construit en 1987.

En 1995, le CJEO obtient des résultats tangibles depuis plus de 10 ans. Dans sa première année d'opération, c'est un peu moins d'une centaine de jeunes adultes qui sont accueillis. Au fil de sa première décennie, ce sont plus de 5 000 jeunes adultes par an qui franchissent les portes de l'organisme. La brochette de services se développe un à un, l'orientation scolaire et professionnelle avec l'appui des institutions d'enseignement fait son entrée et le financement du Club de recherche d'emploi est alors appuyé par le fédéral. C'est avec des efforts soutenus que le CJEO maintient en place tous les gains réalisés au fil des ans.

Le rapprochement avec la vision initiale de mettre en place un Centre communautaire de services intégrés s'effectue. Toutefois, c'est par le développement d'un projet à l'autre que le CJEO évolue et complète son offre de service. L'organisme demeure dans une situation vulnérable, et ce, malgré la grande popularité du Centre auprès des jeunes adultes. Aucun programme de l'État (ou outil) ne permet d'appuyer cette approche intégrée.

À l'automne 1995, le gouvernement fédéral décide de retirer son financement au Club de recherche d'emploi du CJEO. Les membres du Conseil d'administration et la direction générale sont conscients que s'ils n'arrivent pas à faire valoir leur point de vue, la suite sera catastrophique. En effet, en plus du Club de recherche d'emploi, d'autres services offerts par le CJEO sont financés aussi par le fédéral. Des décideurs, des politiciens, des jeunes adultes qui fréquentent le Centre, les partenaires privés, communautaires, publics se mobilisent et font de cet enjeu une priorité régionale. Le CJEO est en crise et sa mission est menacée. L'incohérence du gouvernement fédéral est

mise à rude épreuve. La solidarité du départ (lors de la naissance du CJEO) refait surface et l'appui abonde de toute part. L'organisme passe d'une conférence de presse à une autre. Il y a un véritable battage médiatique qui perdure pendant trois mois. Les études cumulées au fil des ans sont déposées, les témoignages affluent, la mobilisation perdure. Le fédéral reste intransigeant.

Le CJEO est alors sauvé par le Premier ministre du Québec et son équipe de l'époque qui sont impressionnés par la fiche de route du CJEO, son originalité, son approche, ses appuis et ses résultats concrets.

Un premier financement de 25 millions est alors mis à contribution pour l'ensemble des territoires du Québec qui souhaitent mettre en place un Carrefour jeunesse emploi (CJE). En 2010, c'est plus de 50 millions qui sont investis par le gouvernement du Québec pour appuyer la mission. On compte aujourd'hui 110 CJE de plus qu'à l'origine et qui ont eu pour référence le CJEO. Le gouvernement du Québec garantit la pérennité et chacun des CJE s'assure de mettre en valeur son action locale et son offre de services.

4. Facteurs favorables et contraintes au processus d'innovation

Facteurs favorables

L'étape de l'émergence

- Leadership – Rigueur - Détermination à toute épreuve
  Ces caractéristiques ont été essentielles comme profil des personnes qui ont mené à bien les premières étapes d'émergence du CJEO.
- Mobilisation du milieu
  L'idée de regrouper sous un même toit des services dédiés à la jeunesse et à l'emploi a été très emballante dès le départ pour la communauté. C'était concret, visible, accessible et rassembleur (au cœur de la municipalité de Gatineau). Un certain nombre de personnes se sont consacrées à travailler au financement d'une construction alors que d'autres se sont engagés à définir l'approche, les outils et les services.
- Une stratégie et une coordination efficace
  Le prêt d'organisateurs communautaires par les CLSC du territoire à raison de deux jours/semaine a facilité le travail des bénévoles et des comités en place. Ces personnes ont assuré la coordination et le registre des suivis et des réalisations au cours de la première année. Leur capacité d'animation a maintenu les troupes mobilisées.
- Du financement pour l'étude de faisabilité
  Pour être pris au sérieux, il faut au minimum un état de situation, un plan de travail, la définition d'une approche et d'un contenu et un montage financier. C'est grâce au fédéral que le financement pour deux ressources pour une durée de 6 mois a permis de conduire une étude et un sondage auprès des jeunes adultes.
- Une stratégie de communication
  Le projet du CJEO a été présenté à l'ensemble des joueurs de la communauté. Régulièrement des communiqués de presse faisaient état de l'avancée des travaux. Des dizaines de conférences de presse se sont tenues au cours des 3 premières années. Un grand panneau sur le terrain affichait le projet. Une campagne de milliers de cartes postales s'adressait aux politiciens pour les convaincre de financer la construction du Centre, etc.
- L'appui de la ville, du secteur privé et d'institutions-clés
  La contribution de la ville de Gatineau en accordant un terrain a été déterminante et a déclenché une série d'appuis. Le mouvement Desjardins, l'OPDQ, le fonds de la FTQ, etc. se sont joints au projet de construction par des contributions substantielles.

L'étape de l'institutionnalisation

- L'expérience de l'Outaouais est adaptable ailleurs au Québec
  Ce qui se vit en Outaouais n'est pas si différent de ce qui se vit ailleurs au Québec. C'est donc dire que le CJEO pouvait partager une pratique innovatrice avec d'autres groupes communautaires du Québec. Pour ce faire, le CJEO disposait :
- d'excellents résultats cumulés;
- d'une démarche et d'une pratique bien documentée;
- de plusieurs recherches mettant en valeur les parcours des jeunes adultes et de l'appui du CJEO;
- de plus de 10 ans d'expérience entre l'étape d'émergence et son institutionnalisation.

Contraintes

Une approche par projet

- Malgré la construction d'un Centre dédié à la jeunesse et à l'emploi, c'est à l'aide d'une approche par projet que le CJEO arrive à faire financer chacune de ses initiatives. Aucun bailleur de fonds ne veut être entraîné dans une approche intégrée. Chacun finance à la pièce et en fonction de ses propres programmes existants. Des pressions sont même exercées pour s'assurer qu'aucune ressource ne soit utilisée à d'autres fins que pour ce qu'elle est financée. Les inventaires et la tenue de livre se font par projet. Un bailleur de fonds exige même que soit mis en place un CA distinct pour les services en entrepreneurship qu'il finance.
- L'arrivée des Centres locaux d'emploi (CLE)
  Ces organisations gouvernementales cherchent à se distinguer et à s'approprier leur mission. La Société québécoise du développement de la main-d'œuvre (SQDM) s'oppose farouchement au projet de déploiement de CJE.
- Les syndicats de la fonction publique s'en mêlent
  Ils qualifient l'arrivée des CJE d'un geste de sous-traitance de la part du gouvernement du Québec et de « cheap labour ».

5. Retombées / Impacts / Pérennisation

La pérennité, gage de continuité et de développement

En obtenant un financement de base récurrent, le CJEO et tous les autres CJE du Québec qui allaient voir le jour ont obtenu la reconnaissance de leur action, la poursuite de la mission et pour l'ensemble des jeunes du Québec, l'accessibilité à un CJE.

C'est aujourd'hui plus de 50 millions de contributions financières de la part du gouvernement du Québec. Plus de 1000 emplois ont été créés et autant de bénévoles s'activent à appuyer l'offre de service des CJE sur tout le territoire du Québec. Il s'agit de retombées économiques importantes et directes pour chacune des régions.

Des services de qualité et en continuité

Une brochette de services à la couleur de chacun des CJE s'offre maintenant aux jeunes du Québec. Chacun des CJE, selon son dynamisme, sa créativité et son engagement détermine ses priorités dans une optique d'améliorer les conditions de vie des jeunes adultes. Il peut s'agir de raccrochage scolaire ou de persévérance scolaire, d'intégration en emploi, d'employabilité, de démarrage d'entreprises, d'éducation financière, de prévention au suicide, etc.

La création d'emplois de qualité pour des jeunes professionnels
En plus d'appuyer les jeunes adultes dans leur démarche d'intégration, les CJE sont des organismes communautaires créateurs d'emploi qui offrent aux jeunes professionnels des opportunités de travail fort intéressant. Avec l'arrivée des CJE, c'est plus de 1 000 emplois qui sont créés. Le financement de la mission permet d'offrir de meilleures conditions de travail que ce que l'on peut retrouver ailleurs dans l'action communautaire. L'impact économique est intéressant pour les communautés. Les intentions d'un CJE et ses préoccupations touchent autant le développement de la jeune personne que le développement économique.

La participation des CJE aux tables de concertation et dans les processus décisionnels
L'institutionnalisation du CJEO a ouvert grand la porte à l'ensemble des CJE qui ont vu le jour, par la suite, et a ainsi fait reconnaître à la fois leur expertise et leur capacité à prendre part aux tables de concertation et à participer dans des processus décisionnels tant au niveau local, régional que provincial.

Une approche nouvelle en termes de services dédiés à la jeunesse
C'était une première... c'était en Outaouais! La mise sur pied d'un centre communautaire qui traite à la fois la question de l'insertion en emploi (employabilité) et la création d'emploi (entrepreneurship) avec une panoplie de services était d'une grande originalité. Amener des programmes et des services à être davantage accessibles et le moins contraignant possible a aussi été d'une grande avancée. Les CJE accompagnent bon an mal an 60 000 jeunes adultes sur tout le territoire du Québec.

Pouvoir être au service du jeune adulte à travers toutes les étapes de son parcours d'insertion et assurer un appui et un suivi ont été une approche révolutionnaire. En Outaouais, l'arrivée du CJEO a amené des institutions scolaires à revoir certaines de leurs pratiques et à transformer leur environnement scolaire au bénéfice des jeunes adultes. Siégeant aux différentes tables de concertation, le CJEO est d'une grande influence.

Un lieu de recherche et d'expérimentation
Même en obtenant la reconnaissance et le financement, le CJEO a conservé sa culture de travail et d'innovation du départ. Le CJEO demeure un véritable laboratoire d'expérimentation et d'approches nouvelles. Le CJEO est aussi le parrain d'autres programmes et de services qui se sont répandus ailleurs au Québec (Solidarité jeunesse qui est devenu Jeunes en action, l'École de l'argent, etc.).

Aussi, régulièrement, des étudiants inscrits dans des cycles supérieurs utilisent le CJEO pour leurs travaux scolaires alors que pour d'autres, c'est un milieu de stage riche en apprentissages. Le CJEO est aussi un lieu de recherches scientifiques.

Une influence dans la mise en place de politiques jeunesse
Le CJEO est devenu un programme, une norme d'intervention qui s'assure de maintenir toutes les conditions gagnantes, ce pour quoi l'organisme s'est tant battu.

La mise en valeur de la région, au Québec et à l'étranger
Le CJEO a certainement permis de faire connaître un peu plus l'Outaouais et d'accroître la fierté et le sentiment d'appartenance régional. D'ailleurs, le CJEO appuie le déploiement de 5 initiatives en Amérique du Sud et en Afrique. Deux CJE ont vu le jour au Pérou.

13. LE PROJET ODYSSÉE

› Geneviève Issalys, Conseillère à la direction - AQCPE

Odyssée est un projet de recherche et développement qui vise à stimuler l'innovation sociale dans les centres de la petite enfance (CPE). C'est une nouvelle façon d'améliorer la qualité des pratiques en petite enfance en misant sur le partage des expertises développées et sur l'interaction avec le savoir scientifique.

« Le chemin qu'il a fallu parcourir pour amener les acteurs à surmonter leur inconfort devant l'inconnu a produit des changements durables. C'est le désavantage de ces processus lents de coconstruction; ça crée de l'inconfort plus longtemps. Mais quand on arrive à dépasser cet inconfort… c'est le bonheur![19] »

1. Contexte

Le projet Odyssée a pris fin officiellement le 30 juin dernier, après trois années intenses d'expérimentation, de découvertes et de réflexion sur les pratiques dans le réseau des CPE. Sa visée avait été résumée dès le départ par l'expression « Mieux faire ensemble et autrement ». Le projet poursuivait deux grands objectifs, soit :

- Imaginer et expérimenter un processus de partage et de gestion des connaissances afin de susciter l'innovation dans l'ensemble du réseau des CPE et BC;
- Mobiliser les acteurs du réseau des CPE et BC et leurs partenaires, notamment ceux de la recherche, dans une dynamique d'amélioration continue de la qualité de ce qui est offert aux enfants du Québec et à leur famille.

Le Projet Odyssée est né pendant une crise importante causée par la Loi 124, loi restructurant le réseau des services de garde éducatifs et adoptée sous bâillon en décembre 2005. À cette époque, malgré le fait que des assises essentielles aient été préservées, il y avait une crainte que les gens des CPE entrent dans une période de repli sur soi. Le réseau était divisé. Il avait subi un gros choc. Une sortie de crise devait donc été imaginée. Il était donc nécessaire d'offrir des perspectives positives, de remobiliser les acteurs autour d'un projet commun, afin d'éviter des pertes au plan de la dynamique de réseau.

Le projet devait donc répondre à un triple besoin :

- Un besoin de valorisation des acteurs du réseau des CPE et BC et de valorisation de leur rôle professionnel dans la réalisation de la mission éducative, sociale et communautaire du réseau des CPE et BC : se reconnaître, accroître la reconnaissance du réseau;
- Un besoin d'amélioration de la synergie au sein du réseau et avec les partenaires : apprendre à mieux travailler ensemble;
- Un besoin d'amélioration des interactions entre les savoirs scientifiques, le monde de la recherche et les praticiennes du réseau : mettre davantage à profit le travail de la recherche et combiner les savoirs.

2. Vision

> *« On voulait donner aux professionnelles du réseau un processus qu'elles pourraient s'approprier, qu'elles pourraient mobiliser. Dès le départ, il a été conçu dans cette perspective, afin que chacune de ses étapes soit porteuse de changements dans les pratiques, la culture et le fonctionnement du réseau. On visait plus le développement d'une culture d'innovation et de développement continu de la qualité[20].»*

Le projet Odyssée poursuivait six cibles liées à la professionnalisation des acteurs et des organisations du réseau :

1. Accroître la mise en commun des pratiques, connaissances et expertises;
2. Adopter une approche réflexive et évaluative à l'égard de ces pratiques;
3. Interagir avec le monde de la recherche et les savoirs scientifiques;
4. Établir des consensus autour de référentiels communs et sur des standards de qualité;
5. Renouveler les modes de développement professionnel et d'accompagnement;
6. Conserver des traces des pratiques et des actions pour une meilleure gestion des savoirs.

3. Déroulement de l'expérimentation

Le projet Odyssée était une vaste entreprise de mobilisation et d'expérimentation scientifique. Les activités d'accompagnement, principalement selon le mode des communautés de pratiques (environ 75 communautés partout au Québec) ont permis une mobilisation autour des cibles de professionnalisation alors que des activités

de recension, d'analyse, de transfert et de soutien au réinvestissement ont rendu possible l'expérimentation de la « machine Odyssée[21] », soit un processus de gestion des connaissances.

C'était la première fois que l'Association québécoise des centres de la petite enfance (AQCPE), une jeune association, initiait un projet lié à l'amélioration de la qualité. Un nouveau rapport s'établissait donc avec ses membres, les regroupements régionaux. Il n'y avait par ailleurs aucun véritable historique de projet en commun au niveau provincial, à part évidemment la défense du réseau. Les réactions à ces changements ont fait partie de la gestion du projet.

Le projet était initié par l'AQCPE qui en assumait le leadership, mais le projet était déployé et porté en région par les regroupements régionaux de CPE et bureaux coordonnateurs de la garde en milieu familial (BC). Le déploiement des activités a donc reposé sur une équipe provinciale « régionalisée », animée par l'AQCPE dans un rapport non hiérarchique.

Une équipe scientifique, composée d'une vingtaine de chercheurs, de partenaires et de praticiens, a également contribué au projet de manière significative.

La Fondation Chagnon a agi comme principal bâilleur de fonds et partenaire dans le projet. Le ministère du Développement Économique, de l'Innovation et des Exportations (MDEIE) a également apporté un soutien financier important. L'AQCPE et les regroupements régionaux ont eux aussi investi de manière importante pour assurer la réalisation du projet.

On peut noter parmi les éléments facilitant la mise en place de l'initiative :

- La pertinence du projet et de ses cibles en regard des besoins des acteurs des CPE et BC;
- La qualité de l'équipe régionalisée de projet, qui a vu émerger plusieurs leaders régionaux;
- La qualité du leadership et la reconnaissance de celui-ci par les acteurs impliqués;
- La qualité de la réponse et de l'implication des membres de l'équipe scientifique.

4. Facteurs favorables et contraintes au processus d'innovation

Un projet en coconstruction

> *« Comme c'était un projet de coconstruction, on voulait que chaque région puisse inventer ses modalités de déploiement en fonction de ses besoins. Il fallait donc que les régions puissent être concernées dès le départ, avant que les modalités soient fixées, déterminées, et qu'elles s'approprient le projet. Ce n'était pas évident de vendre le projet, y compris à d'autres partenaires : les gens qu'on allait voir demandaient « mais comment ça va marcher? ». Pas facile de répondre qu'on ne le savait pas et qu'il faudrait l'inventer. Jusqu'à la moitié du projet, ça n'a pas été simple de tenir ce choix là. On répondait : on va l'inventer ensemble. C'était difficile, mais c'était le plus beau pari, car ça a beaucoup transformé les acteurs. Ça leur a donné la capacité de proposer quelque chose à leur réseau, sans que tout soit décidé ou déterminé d'avance[22].»*

Le financement

Une grande vigilance dans la planification des activités a été requise afin de ne pas aller au-delà des ressources disponibles, compte tenu d'un financement qui n'avait pu être totalement complété. Bien entendu, il a fallu renoncer à certains éléments ou les modifier.

La mobilisation de la gouvernance et des gestionnaires

Pour mener à bien un projet comme Odyssée, c'est-à-dire un projet de mobilisation interrégionale et national, il est fondamental que les dirigeants du réseau se le soient bien approprié afin qu'ils puissent y adhérer et en être les porteurs. Cet objectif a été atteint de manière inégale et plusieurs ont manifesté leur désir d'être mieux informés et « mis dans le coup » pour ainsi mieux jouer leur rôle de dirigeants, que ce soit au niveau de la gouvernance de l'AQCPE, des regroupements ou des CPE et BC. Des ajustements dans les publics cibles des activités et interventions ont permis de combler en partie l'écart de mobilisation des gestionnaires dans la dernière année du projet.

Le rythme inégal et les écarts dans le déploiement

Dans le projet Odyssée, les cibles et le processus général ont été définis collectivement et ont été partagés. Toutefois, chacun des regroupements pouvait déployer le projet en fonction de ses réalités et des activités déjà existantes dans sa région. Si cette façon de faire soutenait la pertinence des actions en regard des besoins, elle permettait aussi que se créent des écarts entre les régions, selon le rythme et l'ampleur du déploiement. Ce défi a alimenté la réflexion comme réseau associatif sur les exigences du « faire ensemble » (notamment, en regard de l'autonomie) et sur la question de l'harmonisation des paniers de services des regroupements régionaux.

La stabilité de l'équipe de projet

Des 13 personnes qui constituaient l'équipe de projet au départ, 8 ont rallié l'arrivée en novembre dernier, les autres ayant été remplacées en cours de route. La précarité des postes (à temps partiel faute de financement) est en partie responsable de ces départs. L'arrivée de nouvelles ressources a exigé chaque fois des efforts importants, surtout pour la coordination, afin d'assurer l'intégration de la personne et/ou de la région. Plus le projet avançait, plus la stabilité de l'équipe devenait un enjeu important, la construction du projet étant de plus en plus avancée.

Les communications

Les communications ont probablement constitué le défi le plus apparent dans le projet. Il aurait été souhaitable d'assurer une meilleure information auprès des instances de l'AQCPE (CA et CR) et des directions de CPE et BC pour soutenir leur mobilisation. Des enjeux liés aux ressources, à la surabondance de dossiers et de projets, à l'hétérogénéité du réseau associatif, aux écarts dans le déploiement du projet ont agi comme freins, notamment au chapitre des suivis.

> *« Ce qui était innovateur, c'était de vouloir normaliser le processus de qualité en mobilisant d'abord les acteurs de terrain (les preneurs), plutôt que de faire ce qui est conventionnel, c'est-à-dire partir de normes de bonnes pratiques et amener les gens à s'y conformer, à les adopter. C'était déstabilisant de ne pas partir de normes de qualité. Développer une pratique réflexive sur ce qui est ou n'est pas de la qualité, et en venir à être assez critique pour vouloir changer certaines choses, voire normer ou institutionnaliser. C'est à l'envers d'une culture hiérarchique ou bureaucratique où on cherche à imposer des normes par le haut et instaurer des mécanismes de contrôle pour les faire respecter. On visait plus le développement d'une culture de développement continu de la qualité et d'innovation[23]. »*

5. Retombées / Impacts / Pérennisation

Mise sur pied d'une coordination régionale/provinciale

- Une dynamique provinciale/régionale positive mais aussi interrégionale, développée au sein de l'équipe du projet Odyssée, mais qui s'est consolidée au moment de la réalisation d'autres projets d'amélioration de la qualité;

- Des dynamiques régionales de mise en commun et de réflexion collective sur les pratiques (regroupement/CPE et BC et entre CPE et BC) activées et soutenues notamment par la mise sur pied de dizaines de communautés de pratiques;
- Des témoignages de transformation des pratiques et des indices clairs d'effets sur la qualité (notamment produits par le mouvement et les activités de mise en commun, de réflexion sur les pratiques et de transformation des modes d'accompagnement);
- Une mobilisation croissante des professionnelles du réseau, y compris des gestionnaires, dans des efforts conscients et concrets d'amélioration de la qualité.

Constitution d'un patrimoine pour le réseau des CPE et BC

- Une recension complétée sur sept sous-thématiques touchant les modalités de gestion comme l'application du Programme éducatif. La septième sous-thématique a été ajoutée dans la dernière année du projet pour soutenir les réflexions du réseau sur l'enjeu de la « maturité scolaire »;
- Des processus permettant d'analyser les matériaux recensés et d'en extraire les ingrédients-clés en vue de la diffusion et du réinvestissement au sein du réseau;
- Une sensibilité accrue des acteurs du réseau à l'importance de « garder des traces » et de documenter leurs projets, pratiques et expériences.

Intégration de nouveaux modes de travail et de développement professionnel

- Une prise de conscience, à tous les niveaux dans le réseau, de l'importance de « mieux travailler ensemble », et déjà des transformations tangibles des pratiques en ce sens : communautés de pratiques, interactions avec les savoirs scientifiques et la recherche, projet de pôles d'expertise;
- L'établissement de liens de collaboration plus formels entre regroupements et entre professionnelles y travaillant;
- Un processus de gestion, de valorisation et de transfert des connaissances progressivement validé et étoffé et, déjà, des premières expériences de généralisation du processus, en tout ou en partie, dans la gestion d'autres dossiers ou enjeux.

Élargissement et consolidation des partenariats du réseau des CPE et BC

- Une reconnaissance accrue du réseau comme acteur clé en petite enfance et comme leader dans le secteur;
- Une synergie accrue, notamment avec les partenaires de la recherche;
- Le développement d'une vision claire et énoncée des rapports souhaités entre la pratique et la recherche et l'émergence de partenariats régionaux avec des acteurs du monde de la recherche.

Vision enrichie et partagée quant au développement de la qualité de réseau des CPE et BC

- Une vision, coconstruite et partagée, en regard du développement qualitatif du réseau (buts, stratégies et cibles de professionnalisation);
- Des indices importants de mobilisation des acteurs et partenaires autour de celle-ci (par exemple : adoption d'un vocabulaire commun, capacité de tous à nommer les enjeux et orientations, modification des offres de services des regroupements régionaux);
- L'identification d'enjeux prioritaires et de rapides consensus autour de ceux-ci (par exemple : les compétences en accompagnement et l'articulation des dynamiques de gestion et de qualité).

Le projet Odyssée avait aussi imaginé dès le départ des retombées plus larges. Celles-ci sont toutes demeurées pertinentes et activées, tout au long du projet; elles constituent aujourd'hui des « résultats » appréciables et significatifs :

- Le projet a contribué à donner une « valeur ajoutée » au réseau des CPE et BC, notamment en constituant un formidable déclencheur pour recentrer le réseau sur le rehaussement de la qualité;

- Le projet a contribué significativement à la valorisation des acteurs du réseau mais aussi et surtout peut-être à la valorisation du réseau lui-même et des professions de la petite enfance;
- Le projet a clairement soutenu et dynamiser le développement d'une culture de coopération et d'innovation, en donnant le goût aux acteurs de « faire ensemble » et de « faire autrement », comme en témoignent plusieurs projets menés en mode « réseau » depuis la venue d'Odyssée, la volonté de poursuivre des efforts en ce sens annoncée par la réflexion sur une « fonction qualité » ou encore l'accroissement de l'interaction avec la recherche;
- Le projet a contribué à promouvoir la qualité du réseau et assurément, à envoyer un message clair quant à sa prise en charge des efforts de rehaussement de cette qualité. L'objectif d'établir et d'adopter des standards de qualité, au cœur du plan de d'action 2008-2010 de l'AQCPE témoigne bien de cette retombée et d'un leadership qui a porté ses fruits;
- Le projet a contribué de manière importante à l'élaboration collective d'une vision de développement pour le réseau, notamment avec l'adoption des « cibles de professionnalisation » en guise de balises pour orienter l'action nationale, régionale et locale dans les prochaines années.

PROJET ODYSSÉE

La «machine» Odyssée | Cap sur l'enrichissement des pratiques en petite enfance

1. Identification d'une préoccupation
- Identifier un enjeu ou un besoin lié au rehaussement de la qualité ou à la professionnalisation et le partager
- Soutenir la mobilisation des acteurs dans le processus de transformation des pratiques

2. Recension
- Capter les pratiques en soutenant leur explicitation et leur mise à l'écrit
- Regrouper les informations sur les outils, activités et projets

3. Analyse préliminaire
- Organiser les matériaux issus de la recension
- Identifier des premiers constats et des questionnements
- Formuler des hypothèses

4. Combinaison des savoirs pratiques et scientifiques
- Interagir avec le monde de la recherche
- Prendre appui sur des savoirs scientifiques
- Coconstruire une analyse de la recension en mettant à profit des regards et des savoirs différents

5. Synthèse
- Formuler une synthèse des savoirs combinés qui permette de : 1- Soutenir la résolution d'enjeux, 2- Susciter une réflexion sur la pratique, 3- Donner des critères pour évaluer ou réviser des pratiques 4- Valoriser les bonnes pratiques

6. Préparation à la diffusion
- Identifier et mettre en œuvre des stratégies pour diffuser ce que nous avons appris en tenant compte des rôles différents des acteurs, de leurs réalités et des niveaux variables de développement professionnel

7. Soutien à l'appropriation et au réinvestissement
- Soutenir l'appropriation des savoirs et la réflexion autour des enjeux soulevés
- Accompagner l'évaluation et le changement des pratiques
- Soutenir le passage à l'action et l'innovation

19. Extrait de AQCPE, Groupe de travail sur l'arrimage recherche-pratique : analyse du projet Odyssée, septembre 2010 [Document de travail].
20. Idem Extrait de AQCPE.
21. Un schéma présentant la « machine Odyssée » est joint à la fin de ce document.
22. Extrait de AQCPE, Groupe de travail sur l'arrimage recherche-pratique : analyse du projet Odyssée, septembre 2010 [Document de travail].
23. Idem Extrait de AQCPE.

14. LE TECHNOPÔLE ANGUS : REVITALISATION INCLUSIVE D'UNE FRICHE INDUSTRIELLE – CRISES

› Juan-Luis Klein, Directeur – CRISES

Le Technopôle Angus est un grand projet de revitalisation urbaine à Montréal. En s'appuyant sur les principes de développement économique communautaire pour créer des emplois destinés aux résidants du quartier Rosemont-Petite-Patrie et sur une équipe de recherche-action affiliée au Centre de recherche sur les innovations sociales (CRISES), le projet de développement du site Angus constitue un laboratoire des initiatives locales. Sa réussite est au coeur d'une expertise que la Société de développement Angus (SDA) a su développer depuis sa fondation en 1996 par la CDEC Rosemont-Petite-Patrie.

1. Contexte

La naissance du Technopôle Angus représente une étape importante dans le cheminement du Centre de recherche sur les innovations sociales en ce qui concerne le cadre local de l'innovation sociale et son inscription territoriale. Rappelons que le Technopôle Angus est le résultat à l'origine d'une action incubée dans la CDEC Rosemont-Petite-Patrie. Lorsque l'entreprise canadienne Canadian Pacific Rail (désormais CP) a fermé les portes des Ateliers Angus, en 1992, des acteurs locaux, notamment Christian Yaccarini, cherchant à ne pas rester impassibles devant les conséquences de cette fermeture, se sont associés à une équipe universitaire formée par Benoît Levesque, Jean-Marc Fontan, Vincent van Schendel et Juan-Luis Klein. Ils ont ainsi créé une équipe de recherche-action qui a analysé les stratégies possibles et les ressources du milieu pour lutter contre la dévitalisation du quartier qui était déjà en cours à cause de la crise du début des années 1980 et que cette fermeture ne pouvait qu'intensifier. Après deux ans de recherche, l'équipe a proposé la mise en œuvre d'un système productif local ancré sur un parc d'entreprises et imbriqué dans le quartier. Ce système productif local devait faciliter la création d'entreprises dans divers domaines, dont la haute technologie mais aussi l'économie sociale, afin de satisfaire aux besoins locaux en termes d'emploi.

2. Vision

Pour le monde de la recherche universitaire, le Technopôle Angus représente un laboratoire riche et fertile. Cette initiative locale, issue du milieu communautaire, démontre bien comment, à partir d'une stratégie de développement économique communautaire, d'un entreprenariat social et d'une volonté d'inscrire le développement dans la durabilité, il est possible de redonner une vie économique forte à une friche industrielle qui était devenue orpheline de développement. La revitalisation des Ateliers Angus incarne ainsi une philosophie de développement économique communautaire où l'économie est pensée pour être au service du développement d'une communauté. Cette philosophie fait office de guide directeur. Elle constitue un des éléments de l'image du Technopôle Angus.

Ce projet présente un double intérêt. D'une part, il illustre l'implication des mouvements sociaux dans le développement économique, vu que ce projet résulte de la mobilisation communautaire et émerge des discussions qui ont eu lieu au sein de la Corporation de développement économique communautaire (CDÉC) de Rosemont Petite-Patrie. D'autre part, le projet, qui s'est défini comme la mise en place d'un parc industriel sur un site bien défini et délimité, déborde ces limites et prend appui sur des actions menées à l'échelle du quartier dans son ensemble. Le projet de reconversion productive d'une friche industrielle devient ainsi un vaste projet de revitalisation socio-territoriale.

3. Déroulement de l'expérimentation

Les Ateliers Angus de Canadian Pacific (CP) ont été implantés en 1904 et pendant près d'un siècle ils ont représenté un symbole majeur de l'industrie montréalaise. CP y fabriquait des locomotives et des wagons qui alimentaient son important réseau ferroviaire. La fermeture des Ateliers Angus s'est faite progressivement. Elle s'enclenche dans les années 1970 alors que CP réduit la production se concentrant sur la fabrication et l'entretien de wagons. Le nombre d'employés, qui avait déjà atteint les 12 000 se réduit à 1 000, ce qui anticipait un processus de fermeture. Celle-ci s'est opérée en deux temps. Une partie du site est fermée au milieu des années 1970. CP a voulu y implanter un immense centre d'achats. Le milieu communautaire et les commerçants des artères commerciales Masson et Ontario se sont opposés au projet. D'une part, les besoins de la population portaient plus sur l'accès à des logements abordables. D'autre part, la vie des résidents dans Rosemont et Hochelaga, les principaux quartiers touchés par cette fermeture, était centrée autour d'artères commerciales qui étaient dynamiques, mais qui auraient périclité avec la réalisation du projet de centre d'achats. Il y a donc une première mobilisation citoyenne qui force CP à revoir son projet. La mobilisation citoyenne reçoit des appuis politiques importants. Le site est ainsi converti à l'usage résidentiel, incluant une part significative de logements sociaux.

La deuxième phase de cette fermeture a lieu en 1992. Les Ateliers Angus ferment alors définitivement leurs portes, ce qui signifie 1 000 emplois de moins pour Rosemont et pour Montréal. Le Canadien Pacifique ne juge plus nécessaire de maintenir des activités industrielles sur le site et décide de le transformer en zone résidentielle dans le but d'implanter un parc de condominiums et un centre d'achats. Mobilisée par la CDEC-Rosemont-Petite-Patrie, la population locale exprime encore une fois son opposition, revendiquant la création d'emplois.

Deux acteurs de taille inégale se confrontent, le CP, grande entreprise propriétaire du terrain et la Corporation de développement économique communautaire (CDÉC) de Rosemont Petite-Patrie, porte-parole de la collectivité locale. CP et la CDÉC convergent sur un point : il ne faut pas laisser le terrain en friche. Or, les deux acteurs ne s'entendent pas sur le type de reconversion à mettre en œuvre. D'un côté, CP veut développer un vaste projet résidentiel de 1 200 unités. De l'autre, la CDÉC met de l'avant un projet de relance où la mise en valeur du terrain passe par le développement de l'emploi par un projet industriel. En 1995, la CDÉC crée la Société de développement Angus (SDA), qui acquiert la moitié du terrain et élabore un projet de reconversion industrielle du site. Le projet, voire le rêve du Technopôle Angus, est alors né.

Quinze ans plus tard, la reconversion du site est en cours de finalisation. La moitié des terrains disponibles a été mise en valeur et une bonne partie des terrains qui restent est dédiée à des projets en cours de réalisation ou de conception. Il existe aujourd'hui sur Angus environ 1 300 emplois, un nombre plus élevé que celui présent en 1992. La SDA a fait preuve de sa volonté d'accueillir des entreprises qui se sont montrées à la fois innovantes, performantes et surtout ouvertes à l'idée d'embaucher localement. Des entreprises de différents types, opérant dans des secteurs et ayant des statuts juridiques différents, offrent des emplois de qualité à la population locale.

Dans le Technopôle, il existe des entreprises privées traditionnelles, mais aussi des entreprises publiques et des entreprises de l'économie sociale. Le développement du site, en termes d'investissements, reflète aussi une approche qui a su compter sur une mobilisation plurielle. Tant les paliers gouvernementaux que le secteur de la finance solidaire québécoise sont impliqués dans le développement du site. Cette mixité est aussi présente sur les lieux de travail puisque nous retrouvons aussi sur le Technopôle des emplois d'insertion.

4. Facteurs favorables et contraintes au processus d'innovation

Facteurs favorables et contraintes

Le technopôle Angus est une réussite. Il réunit une cinquantaine d'entreprises et organisations, lesquelles emploient près du double de personnes que CP employait au moment de sa fermeture. De plus, le technopôle a reçu plusieurs reconnaissances et de nombreux prix nationaux et internationaux pour son respect de l'environnement et du patrimoine. Ce succès est dû à plusieurs facteurs.

Le premier facteur réside dans le leadership exercé par la SDA. Ce leadership est individuel, incarné par Christian Yaccarini, et collectif, dans la mesure où dans la SDA siègent des représentants de plusieurs organismes, entreprises et institutions qui tiennent au projet. La SDA a dû faire des compromis, s'adapter afin de profiter de certaines occasions et renoncer à certaines objectifs énoncés au départ, mais cela lui a permis de mobiliser plusieurs types de ressources tantôt de l'économie sociale, tantôt de l'entreprise privée, tantôt des différents niveaux du gouvernement, mais toujours en conservant son objectif premier, soit une revitalisation locale inclusive.

Le deuxième facteur est sans doute la capacité de la SDA de profiter des occasions que représentent les programmes gouvernementaux, par exemple, le programme d'appui aux carrefours de la nouvelle économie ou aux entreprises d'insertion, dans un effort pour combiner des ressources au profit de son projet local.

Le troisième facteur concerne l'appui de la communauté locale, très actif surtout au début. Le maintien de cet appui représente d'ailleurs un défi pour une expérience qui, tout en restant locale, dépasse aujourd'hui, dans ses effets et son potentiel, le cadre local pour s'inscrire davantage dans la reconversion économique de Montréal en tant que métropole.

Ce qui a fait la différence

Dans la perspective des chercheurs, soit celle de CRISES, une innovation sociale est une intervention initiée par des acteurs sociaux pour répondre à une aspiration, subvenir à un besoin, apporter une solution ou profiter d'une opportunité d'action afin de modifier des relations sociales, de transformer un cadre d'action ou de proposer de nouvelles orientations culturelles afin d'améliorer la qualité et les conditions de vie de la collectivité. L'expérience du Technopôle Angus donne à voir deux types d'innovation sociale. D'une part, une stratégie inclusive de revitalisation d'un ancien quartier industriel en crise d'emploi qui combine divers champs et divers niveaux technologiques (www.technopoleangus.com/fr/angus/). D'autre part, la création d'une équipe de recherche-action dans laquelle chercheurs et acteurs interagissaient, et qui a donné des résultats aussi bien sur le plan de l'action, la mise en œuvre du technopôle, que sur le plan de la production scientifique qui se répercute internationalement et qui inspire d'autres actions dans des pays où des problèmes similaires se sont présentés[24].

5. Retombées / Impacts / Pérennisation

En bref, le succès du Technopôle Angus réside dans l'atteinte de plusieurs des objectifs qui avaient inspiré la mobilisation citoyenne en 1992. De l'emploi local a été créé. Un environnement de travail convivial a été pensé pour les travailleurs et les travailleuses. Une image de marque a contribué à redonner vie au symbole industriel qui a moulé la naissance et le développement de la communauté de Rosemont. Le défi qu'a représenté l'atteinte de ces objectifs a été relevé tant par les entreprises d'économie sociale que par les entreprises privées du site. Les prémices qui ont guidé l'action de la SDA sur le site Angus devraient pouvoir inspirer les acteurs locaux dans le développement des quartiers de Montréal. Être à l'écoute du milieu, proposer des solutions innovantes pour aller aux devants ou surmonter les défis qui se présentaient, travailler dans la mixité des genres et le métissage des approches porte fruit.

24. Sur les travaux concernant la mise en œuvre du Technopôle Angus voir Lévesque, B., Fontan, J.-M., J.-L. Klein (1996) Les systèmes locaux de production. Conditions de mise en place et stratégie d'implantation pour le développement du projet Angus. UQAM, Services aux collectivités. Tome 1, 110p. Tome 2, 137p. Rapport préparé pour la Société de développement Angus. Pour une synthèse, voir Lévesque, B., Klein, J.-L., Fontan, J.-M. et D. Bordeleau (1996) Systèmes locaux de production : réflexion-synthèse sur les nouvelles modalités de développement régional/local. Cahiers du CRISES, ET9601 (www.crises.uqam.ca/upload/files/publications/etudes-theoriques/ET9601.pdf). Pour des travaux sur l'évolution de cette expérience, voir Fontan, J.-M., Klein, J.-L., D.-G. Tremblay, (2005) Innovation socio territoriale et reconversion économique. Le cas de Montréal. Paris, L'Harmattan, collection Géographies en liberté, 169 p. Fontan, J.-M., Klein, J.-L. et B. Lévesque, (2003) (Dir.) Reconversion économique et développement Territoriale. Québec, Presses de l'Université du Québec. Fontan, J.-M., Klein, J.-L. et D.-G. Tremblay (2004) Collective action in local development: the Case of Angus Technopole in Montreal. Canadian Journal of Urban Research (Winnipeg) Vol. 13, Issue 2, pp : 317-336 ; Fontan, J. et J.-L. Klein (2004) La mobilisation du capital socio-territorial : le cas du technopôle Angus. Líen social et politiquees-RIAC. Num.52, pp: 139-149 ; Klein, J-L., Fontan, J.-M. et D.-G. Tremblay (2003) Reconversión y desarrollo a través de la iniciativa local: el caso de Montreal en Quebec. Revista latinoamericana de estudios urbanos y regionales EURE. (Santiago, Pontificia Universidad Católica de Chile) Vol. XXIX, Num.86, 69-88.

RÉSEAU QUÉBÉCOIS EN INNOVATION SOCIALE (RQIS)

Le projet du **Réseau québécois en innovation sociale (RQIS)** a vu le jour au mois d'août 2005. Il est le résultat d'une entente entre l'Université du Québec et le ministère du Développement économique de l'Innovation et de l'Exportation dans le cadre de son programme de soutien à la valorisation et au transfert. Le mandat initial du RQIS était de mieux comprendre, soutenir et valoriser l'innovation sociale au Québec. Au terme de ce mandat, l'équipe du projet a publié un ouvrage intitulé **Acteurs et processus d'innovation sociale au Québec**. Ce document de référence propose une définition opérationnelle de l'innovation sociale ainsi qu'un schéma de son processus.

Au cours des années suivantes, le RQIS a effectué différentes consultations qui lui ont permis de mieux comprendre les besoins du système québécois d'innovation sociale. La reconnaissance, la valorisation, l'accompagnement, la diffusion et le transfert des innovations sociales ont alors été identifiés comme des éléments prioritaires de la part de différents acteurs provenant des milieux de l'intervention, de la recherche ou de la liaison. Sur cette base, le RQIS a ensuite concentré ses efforts en vue de faire connaître, d'accompagner et d'outiller l'innovation sociale québécoise. Parmi ses réalisations, le RQIS a mobilisé à ce jour un réseau de plus de 400 membres, acteurs et alliés de l'innovation sociale, s'alimentant et contribuant à ses activités de veille, de mobilisation des connaissances et de réseautage.

Ce document vient appuyer une vision de l'innovation sociale partagée par l'ensemble des membres du RQIS. Une vision qui consiste à consolider le système québécois d'innovation sociale, le reconnaître, le structurer davantage et lui donner les moyens de se mettre au service du développement du Québec.

Publications :

Réseau québécois en innovation sociale, Joanie Rollin et Valérie Vincent (avec la coll. de D. Harrisson) (2007), *Acteurs et processus d'innovation sociale au Québec.* Université du Québec, 78 pages.

Réseau québécois en innovation sociale (2008) *Schéma simplifié d'un processus d'innovation sociale*.

Réseau québécois en innovation sociale (novembre 2009), *Faits saillants de la recension de pratiques de mobilisation des connaissances.* Université du Québec, 39 pages.

Communauté d'intérêt sur l'innovation sociale du RQIS (avril 2011) *Favoriser l'émergence et la pérennisation des innovations sociales au Québec. Synthèse des travaux de la communauté d'intérêt sur l'innovation sociale.* Université du Québec, 90 pages.

Lien utile :

www.uquebec.ca/rqis/

RQIS LE RÉSEAU QUÉBÉCOIS EN INNOVATION SOCIALE
Une initiative de Université du Québec

LISTE DES MEMBRES

Nadine Arbour
Groupe d'Étude des Conditions de vie et des Besoins de la population
Cégep de Jonquière
www.cegepjonquiere.ca/ecobes

Jean Bernatchez
Département des sciences de l'éducation
Université du Québec à Rimouski
www.uqar.ca

Josée Beaudoin
Centre francophone d'informatisation des organisations
www.cefrio.qc.ca

Luc Dancause
Agent de recherche et de planification
Équipe de soutien à la mobilisation des connaissances
Service des partenariats et du soutien à l'innovation
Université du Québec à Montréal (UQAM)
www.sepsi.uqam.ca

Marie-Thérèse Duquette
Fonds de recherche sur la culture et la société
www.fqrsc.gouv.qc.ca

Jérôme Elissalde
Équipe de soutien à la mobilisation des connaissances
Service de la recherche et de la création
Université du Québec à Montréal
www.sepsi.uqam.ca

Groupe de recherche Médias et Santé
www.grms.uqam.ca

Jean-Marc Fontan
Alliance de recherche universités-communautés en économie sociale et Réseau québécois de recherche partenariale en économie sociale
Université du Québec à Montréal
www.aruc-es.uqam.ca

Jacques Fortin
Agence de la santé et des services sociaux de la Montérégie
www.santemonteregie.qc.ca

Luc Gaudet
Directeur général et artistique
Mise au jeu
www.miseaujeu.org

Thomas Gulian
Institut de recherche sur l'intégration professionnelle des immigrants
Collège de Maisonneuve
www.cmaisonneuve.qc.ca/nos-instituts-et-ecole/iripi

Juan-Luis Klein
Centre de recherche sur les innovations sociales
www.crises.uqam.ca/

Geneviève Issalys
Association québécoise des centres de la petite enfance
www.aqcpe.com

Lucie Lapierre
Québec en Forme
www.quebecenforme.org

Andrée LaRue
Direction de la vie étudiante, des études et de la recherche
Siège social de l'Université du Québec
www.uquebec.ca/siegesocial

Carole Lévesque
Institut national de la recherche scientifique
www.inrs.ca

DIALOG - le réseau de recherche et de connaissances relatives aux peuples autochtones
www.reseaudialog.ca

Chantale Mailhot
Groupe de recherche portant sur l'utilisation, la valorisation et le transfert des connaissances HEC Montréal
www.hec.ca

Christopher McAll
Université de Montréal
www.umontreal.ca

Centre affilié universitaire-CSSS Jeanne-Mance et Centre de recherche de Montréal sur les inégalités sociales et les discriminations
www.cremis.ca

Martine Morissette
Carrefour jeunesse emploi de l'Outaouais
www.cjeo.qc.ca

Nathalie Roy
Fonds de recherche sur la culture et la société
www.fqrsc.gouv.qc.ca

Catherine Roy-Boulanger
Réseau québécois en innovation sociale
www.uquebec.ca/rqis

Martin Robitaille
Alliance de recherche universités-communautés – Innovation sociale et développement des collectivités
Université du Québec en Outaouais
www4.uqo.ca/aruc

Lyne Sauvageau
Direction de la vie étudiante, des études et de la recherche
Siège social de l'Université du Québec
www.uquebec.ca/siegesocial

Linda St-Pierre
Centre de transfert pour la réussite éducative du Québec
www.ctreq.qc.ca

Michel Venne
Institut du nouveau monde
www.inm.qc.ca